

przegląd

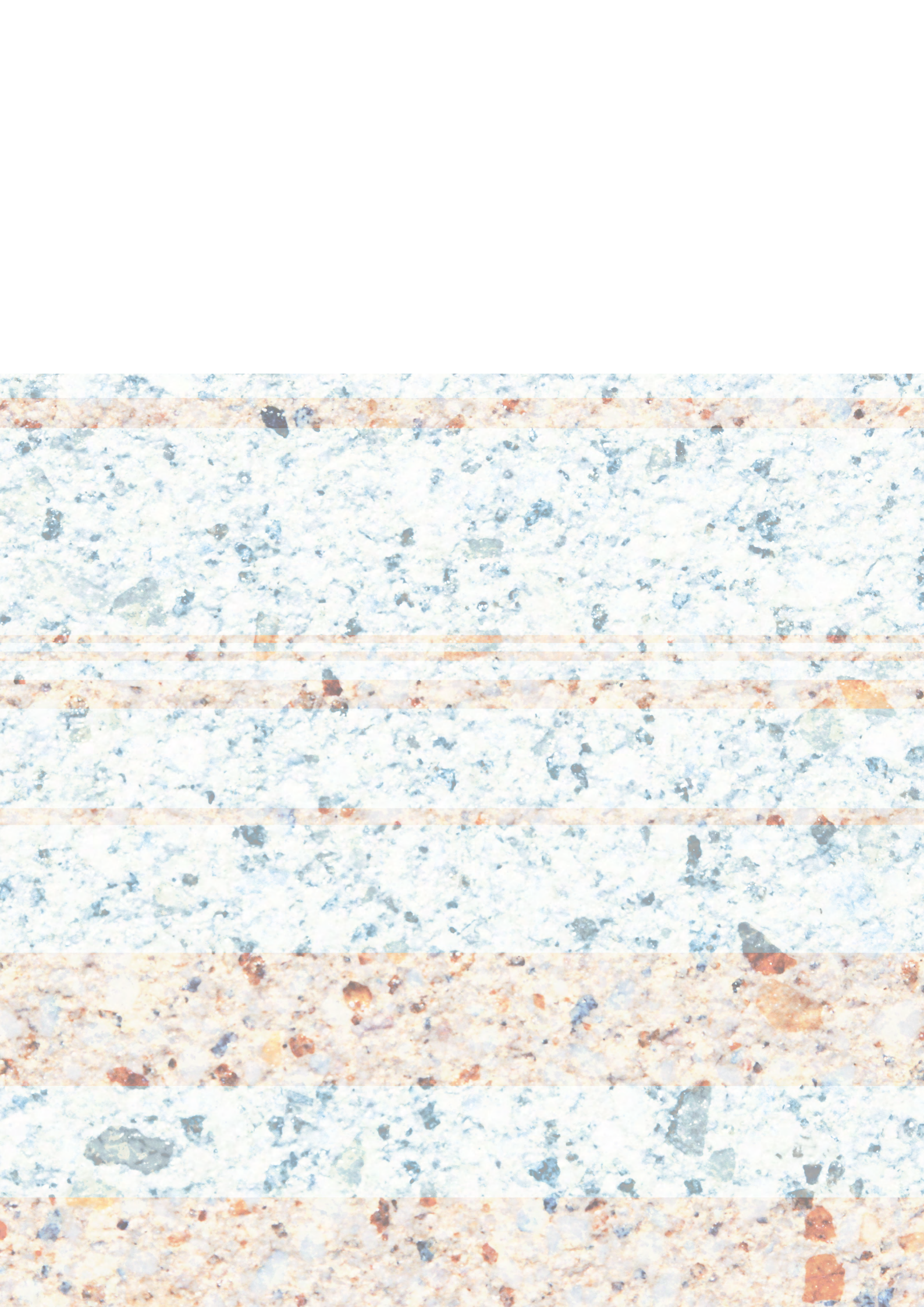
organizacji

Miesięcznik **INOiK**

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

6/2017





ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Rafał Drewniak, Robert Karaszewski

*Wymiana wiedzy między przedsiębiorstwami w aliansie strategicznym –
rola i znaczenie łańcucha wartości wiedzy i synergicznych sieci wiedzy* 3

Jan Chadam

Zarządzanie portfelem projektów – współczesne wyzwania dla menedżerów. Studium przypadku 12

Agnieszka Izabela Baruk

Zakres aktywności prosumpcyjnej nabywców a specyfika ich zachowań zakupowych 20

Aleksandra Pieloch-Babiarz

Wyplata dywidendy w spółkach z rozproszoną własnością 29

Elżbieta Turska, Irena Pilch

Związki kultury narodowej z mobbingiem 37

IT W ZARZĄDZANIU

Anna Lemańska-Majdzik, Małgorzata Okręglicka

*Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych
jako determinanta rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP – wyniki badań* 44

EKONOMIA

Adam Peszko

Społeczne aspekty wzrostu nierówności w liberalnej gospodarce globalnej 50

INNOVATIONS AND COMPETITIVENESS

Alfreda Kamińska

*The Areas of Regional Innovative Policy Influence on Innovativeness of Companies:
A Case Study of the Silesian Voivodeship* 57

KONFERENCJE

RECENZJE

DOBRE PRAKTYKI ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI

Badania i kształcenie na Wydziale Transportu Politechniki Warszawskiej 67

*Współpraca nauka – przemysł na Wydziale Transportu Politechniki Warszawskiej
w ramach realizacji projektu SIMMAG3D* 70

Nr 6 (929) 2017

Rada Programowa

prof. Ryszard Borowiecki – *przewodniczący*
 prof. Ewa Bojar
 prof. Illés Bálint Csaba
 prof. Janusz Czekaj
 prof. Ioan Constantin Dima
 prof. Ludovit Dobrovsky
 prof. Marcel Fredericks
 prof. Jan Jeżak
 prof. Włodzimierz Karaszewski
 prof. Leszek Kiełtyka
 prof. Kazimierz Krzakiewicz
 prof. Gennadiy Latfullin
 prof. Bogdan Nogalski
 prof. Stanisław Nowosielski
 prof. Jerzy Rokita
 prof. Maria Romanowska
 prof. Janina Stankiewicz
 prof. Robert Stefko
 prof. Edward Urbańczyk
 prof. Ladislav Várkoly

Zespół Redakcyjny

Stanisław Brzeziński – *redaktor naczelny*
 Eryk Głodziński – *zastępca redaktora naczelnego*
 Jakub Swacha – *zastępca redaktora naczelnego*
 Waldemar Jędrzejczyk – *sekretarz redakcji*
 Mariusz Pudło – *zastępca sekretarza redakcji*
 Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki,
 Robert Kucęba, Anna Maria Lis, Janusz M.
 Lichtarski, Zbigniew Matyjas, Agnieszka Szpitter,
 Dariusz Zarzecki – *redaktorzy tematyczni*
 Barbara Janczewicz – *redaktor statystyczny*
 Paweł Kobis – *redaktor opracowania*
elektronicznego
 Lucyna Żyła – *redaktor językowy*
 Grzegorz Chmielarz – *korektor tekstów w języku*
angielskim

Adres redakcji

ul. Górską 6/10, lok. 71
 00-740 Warszawa
 tel./faks 22 827 15 10
 e-mail: redakcja@przegladorganizacji.pl
www.przegladorganizacji.pl

Wydawca

TOWARZYSTWO NAUKOWE
 ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA

Indeks: ISSN 0137-7221

Skład i tamanie: Leszek Paszkowski
Druk: Drukarnia Częstochowskie
 Zakłady Graficzne Sp. z o.o.
 Al. NMP 52, 42-217 Częstochowa

Nakład nie przekracza 1200 egz.

Wszystkie artykuły są recenzowane. Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za niezamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

Prenumerata**Czy pamiętają państwo o prenumeracie Przeglądu Organizacji?****Prenumerata w redakcji**

Zachęcamy Szanownych Czytelników do zamówienia prenumeraty „Przeglądu Organizacji” bezpośrednio w redakcji. Jest to najprostszy sposób zakupu czasopisma. Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres. Jeżeli nie otrzymamy innych dyspozycji, prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu” w redakcji, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”,
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na przelew prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem.

Cena prenumeraty na 2017 r.:

kwartalna – 60 zł brutto

półroczna – 120 zł brutto
 całoroczna – 240 zł brutto

Cena 1 egz. 20 zł brutto (w tym 5-proc. podatek VAT).

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 50% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów

Zamówienia na prenumeratę można składać również bezpośrednio u ogólnopolskich dystrybutorów. Współpracujemy z:

Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata

Kolporter SA
<http://dp.kolporter.com.pl>

Ruch SA
www.prenumerata.ruch.com.pl
 e-mail: prenumerata@ruch.com.pl

Informacje dla autorów

Redakcja „Przeglądu Organizacji” zachęca Szanownych Autorów do przysyłania tekstów naukowych i recenzji pozycji mieszczących się w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu. Wszystkie teksty są recenzowane z zastosowaniem procedury „double-blind review process”. Głównymi kryteriami kwalifikowania artykułów naukowych są:

- brak wcześniejszego opublikowania artykułu bądź jego znaczących treści w innej publikacji,
- adekwatność treści artykułu do problematyki, którą podejmuje „Przegląd Organizacji”,
- oryginalność tekstu,
- poprawność struktury artykułu jako tekstu naukowego,
- wyczerpujące określenie istniejącego stanu wiedzy w zakresie podjętej tematyki,
- poprawność doboru metod badawczych,

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

Publikacja artykułów w czasopiśmie jest odpłatna. Opłatę należy wnieść po przyjęciu artykułu do druku, przelewem na rachunek bankowy:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”
 ul. Górską 6/10, lok. 71
 00-740 Warszawa
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488

Szczegółowe wymogi formalne dotyczące przysyłanych artykułów naukowych, lista recenzentów oraz zasady odpłatności są zamieszczone na stronie:

www.przegladorganizacji.pl

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

Stawki reklam i publikacji promocyjnych**II i III STRONA OKŁADKI**

czarno-biała: 1 strona – 2000 zł
 kolorowa: 1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

tylko kolorowa – 3500 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca. Zlecenie reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

WYMIANA WIEDZY MIĘDZY PRZEDSIĘBIORSTWAMI W ALIANSIE STRATEGICZNYM – ROLA I ZNACZENIE ŁAŃCUCHA WARTOŚCI WIEDZY I SYNERGICZNYCH SIECI WIEDZY

Rafał Drewniak
Robert Karaszewski

Wprowadzenie

Organizacja ucząca się jest postrzegana jako podmiot dynamiczny, charakteryzujący się ciągłym wzrostem własnej elastyczności działania oraz wysokim stopniem adaptacji do zmian w otoczeniu. Z drugiej strony istotą organizacji uczącej się jest zapewnienie jej członkom możliwości zdobywania nowych umiejętności oraz traktowanie wiedzy jako kluczowego zasobu, gwarantującego przewagę konkurencyjną. Prowadzenie współpracy w ramach aliansów strategicznych zapewnia dostęp do poszukiwanej (brakującej) wiedzy oraz osiągnięcie elastyczności strategicznej (Sokołowska, 2005, s. 150–152; Evans, 2005, s. 78). Zarządzanie wiedzą w porozumieniach między przedsiębiorstwami uwzględnia bilateralny proces uczenia się partnerów, obejmujący pozyskiwanie wiedzy od partnerów, wspólne tworzenie nowej wiedzy i wreszcie wykorzystywanie jej do kreowania wartości całego aliansu, jak też każdego z przedsiębiorstw partnerskich z osobna. Wiedza staje się zatem zasadniczym elementem strategii przedsiębiorstw uczestniczących w aliansie strategicznym.

Wśród kluczowych podstaw teoretycznych, wykorzystywanych w analizach zawierania i zarządzania aliansami strategicznymi, wyróżnia się m.in.: koncepcję kosztów transakcyjnych, aspekty powstawania grup strategicznych, paradygmaty globalnego zarządzania strategicznego, koncepcje łańcucha wartości przedsiębiorstwa oraz organizacyjnego nurtu badawczego. Spektrum ostatniego z wskazanych podejść obejmuje także teorię uczenia się organizacji, którą wykorzystują analitycy prowadzący badania w zakresie powstawania i zarządzania aliansem strategicznym oraz transferu wiedzy, kompetencji i umiejętności między sojusznikami porozumienia. Koncepcyjne aspekty teorii uczenia się organizacji, dotyczące funkcjonowania aliansów strategicznych, związane są z organizacyjnym procesem wzajemnego uczenia się przedsiębiorstw uczestniczących w sojuszu. Wskazuje się bowiem na kluczowe i pozytywne – dla przedsiębiorstw partnerskich – znaczenie aliansów, przejawiające się w nabywaniu umiejętności oraz bilateralnym wzbogacaniu doświadczenia poprzez łączenie poszczególnych ogniw łańcuchów wartości uczestników aliansu. Proces ten dotyczy m.in. transferu *know-how*, poznania procedur i programów organizacyjnych czy strategii firmy. Dotychczasowe strategie firm w tworzeniu wewnętrznej wiedzy są źródłem doświadczeń, które zwiększają zdolność

przedsiębiorstwa do zdobycia i wykorzystania wiedzy ze źródeł zewnętrznych. Zdolności te jako wewnętrzna funkcja wyższego rzędu określa konkretne wymiary tworzenia wiedzy wewnętrznej. Jednocześnie należy wskazać, w jaki sposób można dostosować tworzenie wiedzy wewnętrznej przedsiębiorstwa z zewnętrznymi źródłami jej pozyskiwania (Wuyts, Dutta, 2014, s. 1653–1674). W wyniku współpracy w ramach aliansu firma może rozwijać się i mieć dostęp do nowej wiedzy poprzez współpracę z partnerami sojuszu w zakresie określonych ogniw w łańcuchu wartości (poszukiwanie wiedzy), jak również komercjalizacji i rynku produktów opartych na posiadanej wiedzy (eksploatacja wiedzy) (Lavie, Rosenkopf, 2006, s. 797–818; Stettner, Lavie, 2014, s. 1903–1929). Celem niniejszego artykułu jest wskazanie zasadniczych kwestii, dotyczących procesu organizacyjnego uczenia się partnerów w aliansie strategicznym. Rozważania oparto na analizie literatury krajowej oraz zagranicznej, co pozwoliło na charakterystykę determinant procesu wymiany wiedzy między przedsiębiorstwami w ramach aliansów strategicznych. W celu podkreślenia istoty i znaczenia problematyki zarządzania aliansem strategicznym zaprezentowano studium przypadków firm, które w ostatnich latach podjęły próbę zawarcia aliansu strategicznego.

Zarządzanie łańcuchem wartości wiedzy w aliansie strategicznym

Poziom konkurencyjności gospodarki opartej na wiedzy determinowany jest kompetencjami i umiejętnościami, które zasadniczo zbudowane są na bazie potencjału wiedzy. Zasoby te mogą być podzielone na trzy grupy: charakterystyczne umiejętności (wyróżniające kompetencje, które tworzą przewagę konkurencyjną i są trudne do powielenia), kluczowe kompetencje (które są konkurencyjnie konieczne), rutynowe kompetencje (rutynowe działania służące pozostaniu w grze rynkowej) (Lee, Yang, 2000, s. 783–793; Vollmann, 1996; Eustace, 2003, s. 588–596).

Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa są podstawą jego łańcucha wartości i mogą być skuteczniej rozwijane poprzez uczestnictwo w aliansie strategicznym przy wykorzystaniu łańcucha wartości wiedzy. Jest on definiowany jako przyczynowo-skutkowe powiązania

między inicjatywami zarządzania wiedzą a wynikami działalności, umożliwiające rozwój podstawowych i wyróżniających kompetencji w celu zwiększenia umiejętności konkurencyjności (Wang, Ahmed, 2005, s. 321–326). Łańcuch wiedzy określany jest jako zdolność do rozpoznawania, przewidywania i działania na rynku w oparciu o czteroetapowy model, składający się z: wewnętrznej świadomości, wewnętrznej reakcji, zewnętrznego reagowania i zewnętrznej świadomości (Carlucci i in., 2004, s. 575–590). Działania te integrują zasoby wewnętrzne ze zmianami zewnętrznymi, dając podstawy do tworzenia konkurencyjności opartej na wiedzy, gdyż wiedza ta może przekładać się na wysoką elastyczność działania. Łańcuch wiedzy musi być wpisany w formułowanie strategii i być zintegrowany z modelem łańcucha wartości (Spinello, 1998, s. 4–12; Carlucci i in., 2004, s. 575–590).

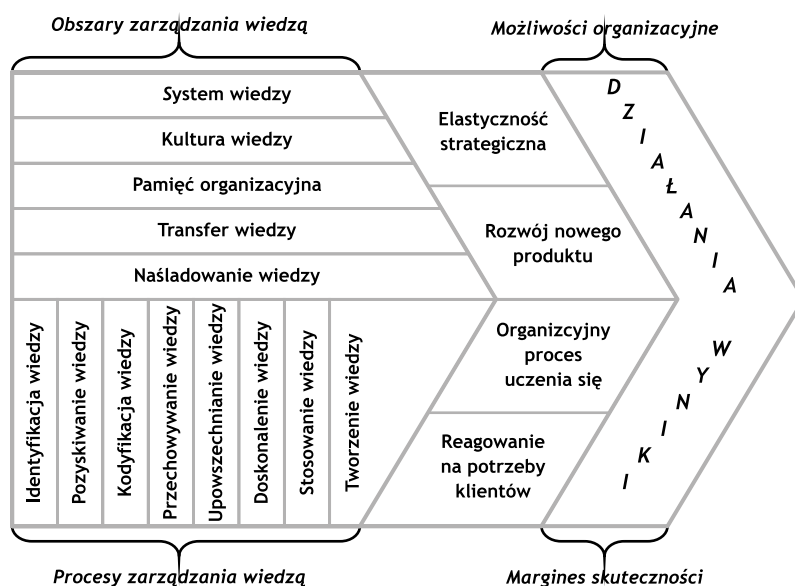
Model łańcucha wartości wiedzy (rys. 1) analizowany jest w oparciu o procesy, na których koncentruje się zarządzanie wiedzą, tzw. operacyjne zadania zarządzania wiedzą (identyfikacja, pozyskiwanie, kodyfikacja, przechowywanie, upowszechnianie, doskonalenie, zastosowanie i tworzenie wiedzy), obszary zarządzania wiedzą (system wiedzy, kultura wiedzy, pamięć organizacyjna, transfer wiedzy, naśladowanie wiedzy), obszary zarządzania wiedzą (system wiedzy, kultura wiedzy, pamięć organizacyjna, transfer wiedzy, naśladowanie wiedzy), obszary zarządzania wiedzą (system wiedzy, kultura wiedzy, pamięć organizacyjna, transfer wiedzy, naśladowanie wiedzy).

Podjęcie to nawiązuje do pojęcia „aktywów komplementarnych”, określającego możliwość wprowadzania do aliansów niesymetrycznych wkładów, co z kolei powoduje zróżnicowanie pozycji sojuszników względem siebie. Przedsiębiorstwa poszukujące brakujących umiejętności będą dążyły do nawiązania współpracy z partnerem dysponującym tymi aktywami, a przystępują do współpracy w przekonaniu, że transfer wiedzy i umiejętności będzie wzajemnie korzystny – jest to jeden z kluczowych czynników sukcesu planowanego aliansu strategicznego. W tym celu firma może w pełni współdziałać lub ograniczać współdziałanie. Pełna kooperacja wymaga poniesienia znacznych kosztów, związanych z uczeniem sojusznika, a w konsekwencji być może wzmacniając swojego przyszłego konkurenta. Natomiast korzyści wynikające z takiej wymiany powodują, że pełna współpraca jest bardziej pożądana od takiej, w której obie strony ograniczają współdziałanie (Romanowska, 1997, s. 19; Garrette, Dussauge, 1996, s. 70–71; Kay, 1996, s. 57).

Jednocześnie rozpatrując przewagę konkurencyjną w ujęciu dynamicznym i z punktu widzenia jej utrzymania oraz wzmacniania w przyszłości istotne znaczenie ma zdolność ciągłego zdobywania nowej wiedzy w celu elastycznego dostosowania się i modernizacji przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków (postępu technologii, coraz szybciej i częściej zmieniających się oczekiwań klientów, dostawców, internalizacji działalności, wzrostu intensywności konkurencji itp.). Nie każda jednak wiedza przekłada się na zdolności konkurencyjne. Ma to miejsce wówczas, gdy rynki wiedzy są niedoskonałe (np. wiedza ta jest „lepką”, zasoby i możliwości bazujące na tej wiedzy gromadzi się w sposób powolny i w długim czasie lub zdobycie tej wiedzy skutkuje utratą autonomii). W ramach tej logiki niedoskonałości rynków wskazuje się, że kluczowe korzyści uzyskuje się głównie poprzez zdobycie ukrytej i zespołowej (zbudowanej zespołowo) wiedzy w przeciwieństwie do posiadania wiedzy jawnej i indywidualnie posiadanej (Zhao i in., 2004, s. 133–167; Mesquita i in., 2008, s. 913–941).

Determinanty wymiany wiedzy między przedsiębiorstwami partnerskimi

Organizacyjny proces uczenia się poprzez wymianę i transfer wiedzy w ramach aliansów strategicznych może być analizowany w czterech płaszczyznach, obejmujących różne motywacje przedsiębiorstw partnerskich oraz zakres potencjalnych korzyści. Są to (Gulati, 1999, s. 397–420; Gupta, Mistra, 2000, s. 77–102; Contractor,



Rys. 1. Łańcuch wartości wiedzy
Źródło: (Wang, Ahmed, 2005, s. 323)

Lorange, 1988, s. 301–316; Doz, 1996, s. 55–84; Simonin, 1997, s. 1150–1174):

- 1) możliwość wykorzystania zdobytej wiedzy w planowaniu i zarządzaniu innymi porozumieniami w przyszłości,
- 2) proces wzajemnego uczenia się partnerów od siebie, prowadzący do kreowania wspólnej wartości przedsiębiorstw,
- 3) perspektywa uczenia się razem z przedsiębiorstwem partnerskim, zwłaszcza w sytuacji rozpoczęcia przez sojuszników nowych działalności lub zdobywania i rozwijania nowych zdolności,
- 4) możliwość uczenia się od partnera bez integracji z jego działaniami.

Proces uczenia się nie powinien być zatem postrzegany jako motyw tworzenia aliansów strategicznych, lecz jako determinanta procesu zarządzania aliansem, gdyż nabyta wiedza ma istotne znaczenie dla ewolucji porozumienia. Alianse strategiczne mogą generować wiedzę, która

następnie będzie wykorzystana przez uczestników porozumienia do wzmocnienia własnej – niepowiązanej z obszarami funkcjonowania aliansu – strategii. Wytworzone w ten sposób tzw. kompetencje aliansu strategicznego stanowią autonomiczną wartość porozumienia, wynikającą z transferu wiedzy partnera, która może przynosić jednostronne korzyści przedsiębiorstwom w przyszłości. Wiedza ta może być wykorzystywana w podejmowaniu innych niż w aliansie zadań, doskonaleniu produktów czy też w zdobywaniu nowych rynków. Ten zasób przedsiębiorstwa stanowi wartość, której przedsiębiorstwo nie uzyskałoby bez uczestnictwa w aliansie strategicznym.

Poza opisanymi czterema spojrzeniami na transfer wiedzy między przedsiębiorstwami w aliansie wskazać można sześć aspektów procesu wzajemnego uczenia się przedsiębiorstw partnerskich. Cechy te przedstawiono w tabeli 1.

Uczenie się stanowi istotę aliansu. Cechą odróżniającą aliansy trwające wystarczająco długo, aby mogły zostać zrealizowane kluczowe cele, od tych, które przestają trwać

Tab. 1. Kluczowe aspekty procesu wzajemnego uczenia się przedsiębiorstw w aliansie

Wyszczególnienie	Charakterystyka
1. Konkurencyjna kooperacja	<ol style="list-style-type: none"> a) niektóre przedsiębiorstwa mogą uważać internalizację rzadkich umiejętności jako podstawową korzyść międzynarodowej kooperacji b) w sytuacji gdy zdobycie wiedzy i proces uczenia się organizacji jest postrzegany jako cel, wówczas zakończenie współpracy nie powinno być postrzegane jako niepowodzenie; podobnie długotrwałość i stabilizacja aliansu nie może być jednoznacznie traktowana jako sukces c) asymetria w procesie uczenia się prowadzi do zmiany relatywnej pozycji konkurencyjnej oraz przewagi sojuszników już poza strukturą aliansu; dlatego też niektóre przedsiębiorstwa mogą siebie postrzegać zarówno jako konkurentów, jak i aliantów
2. Wiedza oraz siła przetargowa partnerów	<ol style="list-style-type: none"> a) asymetria w procesie uczenia się powoduje zmianę w sile przetargowej wewnątrz aliansu: pomyślność uczenia się może skutkować „przedawnieniem” pierwotnej umowy i w krańcowych sytuacjach prowadzić może do wzorców raczej jednostronnej niż bilateralnej zależności partnerów b) formalnie obowiązująca struktura może wywierać jedynie marginalny wpływ na wzorce procesu uczenia się partnerów oraz na ich negocjacyjną siłę przetargową c) przedsiębiorstwo świadome co do istnienia związku między wymianą wiedzy (uczeniem się partnerów), siłą przetargową w procesie „transakcji wiedzy” a konkurencyjnością będzie postrzegało alians jako wyjście do wiedzy
3. Zamiary partnerów jako warunek wymiany wiedzy	<ol style="list-style-type: none"> a) cele przedsiębiorstw partnerskich, pod względem procesu uczenia się i przyswajania wiedzy, mogą być określane jako internalizacja działalności, koncentracja zasobów lub przetrwanie b) zamiar internalizacji będzie istotniejszy w przypadku przedsiębiorstwa, które postrzega konkurencyjność raczej na bazie kompetencji, fachowości i umiejętności niż w oparciu o oferowany produkt, i które poszukuje raczej możliwości pokrycia braku umiejętności aniżeli zrekomensowania sobie niepowodzenia (strat) c) imperatyw przetrwania z założenia oznacza asymetryczność w procesie uczenia się
4. Przejrzystość procesu zdobywania wiedzy	<ol style="list-style-type: none"> a) brak jasności i przejrzystości w transferze wiedzy zakłada asymetryczność procesu uczenia się: niektóre z umiejętności mogą być z natury bardziej klarowne niż inne b) przejrzystość może wynikać z zaprojektowania organizacyjnych obszarów wzajemnego oddziaływania partnerów, struktury wspólnych zadań oraz ochrony jednostek
5. Dostępność wiedzy	<ol style="list-style-type: none"> a) asymetria w dostępności do wiedzy partnera zakłada asymetrię w procesie uczenia się – w tym zakresie niektóre z przedsiębiorstw mogą być bardziej otwarte niż inne b) otwartość w zakresie dostępu do wiedzy jest funkcją umiejętności, ujawnienia pozycji oraz możliwości
6. Przesłanki wzmacniające wiedzę aliansu	<p>To, czy proces uczenia się wzmacnia się autonomicznie (a zatem czy przedsiębiorstwa ostatecznie są w stanie – bez dalszego wkładu ze strony partnera – ulepszać, wzmacniać swoje umiejętności w tym samym tempie i zakresie jak sojusznik), uzależnione jest od głębokości i zakresu procesu wymiany wiedzy, jakie miało miejsce w aliansie; wzmocnienie kompetencji, doświadczenia i umiejętności decyduje o możliwościach uwolnienia się w przyszłości od uzależnienia się od partnera i wreszcie determinuje dyscyplinę działania, konieczną do dalszego ciągłego doskonalenia swoich możliwości i wiedzy</p>

Źródło: (Drewniak, 2004, s. 230)

przy pierwszej napotkanej trudności, jest zdolność uczenia się i umiejętność dostosowywania. Alianse, w których nie dochodzi do uczenia się i ewolucji, bardzo często przechodzą głęboki kryzys w ciągu pierwszych trzech lat istnienia. Czynnikiem wczesnej porażki aliansu mogą być m.in.: słaby potencjał kreowania wartości, niemożliwe do rozwiązania konflikty strategiczne, niedopasowanie kulturowe i organizacyjne partnerów (Dussauge i in., 2000, s. 99–126; Inkpen, 1998, s. 69–80). Przesłanką do zapewnienia długotrwałości i unikania kryzysów w aliansie jest uczenie się i dostosowywanie – w pierwszym etapie do siebie nawzajem, a następnie do zmieniających się warunków funkcjonowania (jeżeli jest to konieczne).

Należy jednocześnie podkreślić, że nie zawsze alianse strategiczne kończą się sukcesem poprzez osiągnięcie zakładanych przez partnerów celów współpracy. Natomiast podejmowanie i prowadzenie współpracy między przedsiębiorstwami w ramach aliansów strategicznych umożliwia partnerom (i znacznie poprawia ich zdolności) szybkie zdobycie brakującej wiedzy, kompetencji oraz uczenie się w celu wzmocnienia własnej konkurencyjności, jak też aliansu jako całości (Teece, 1998, s. 55–79; Inkpen, 1998, s. 69–80). Dlatego też niezwykle interesującym i kluczowym dla trwania aliansów zagadnieniem jest zarządzanie transferem wiedzy między partnerami porozumienia. Problematyka ta nie jest zbyt często poruszana w literaturze przedmiotu, gdzie główne zagadnienia koncentrują się na istocie i znaczeniu aliansów strategicznych, uwarunkowań ich tworzenia i identyfikacji osiąganych wyników. Warto jednak zaznaczyć, że na sukces aliansu znaczący wpływ ma wiedza wykorzystywana w porozumieniu przez partnerów oraz zarządzanie jej transferem. Jednocześnie realizacja celów aliansu oraz sukces sojuszników determinowany jest obecnie głównie możliwością wzbogacenia zasobów współpracujących firm o nowe kompetencje, pochodzące od sojusznika lub wspólnie z nim wypracowane. Alians strategiczny może być zatem wykorzystany do transferu poszukiwanej wiedzy, co jest jednym z powodów zawarcia porozumienia.

Transfer wiedzy w aliansie poprzez synergiczne sieci wiedzy

Przedsiębiorstwa deklarujące wolę współpracy w ramach aliansów strategicznych poszukują podobieństw i komplementarności w zakresie zasobów między partnerami występującymi po i przed łańcuchem wartości przedsiębiorstwa. Taki rodzaj sieci wiedzy jest charakterystyczny dla aliansów wertykalnych, w których firmy dążą do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej na rynku. Tradycyjny podział na pionowe i poziome alianse koncentruje się na etapach procesu tworzenia wartości (łańcucha wartości) i sugeruje, że poziome alianse głównie dotyczą przedsiębiorstw z tej samej branży (Porter, Fuller, 1986, s. 315–323). Poziome (horyzontalne) sojusze są określane jako współpraca obejmująca dwa lub więcej przedsiębiorstw z tej samej branży mających na celu uzyskanie ekonomiki skali działania i synergii w różnorodnych obszarach kooperacji, w przeciwień-

stwie do aliansów wertykalnych, z udziałem dwóch lub więcej przedsiębiorstw, opierających się na komplementarności partnerów działających po i przed łańcuchem wartości w celu budowy i/lub wzmocnienia przewagi konkurencyjnej. W tym znaczeniu zawężano alianse poziome wyłącznie do konkurentów, którzy poszukują równowagi i komplementarności wkładów każdego z partnerów do sojuszu (Porter, Fuller, 1986, s. 327–343). Wydaje się jednak, że alianse wertykalne również mogą być zawiązywane między konkurentami (lub potencjalnymi konkurentami), zaś kluczową przesłanką zawarcia i prowadzenia współpracy jest wspólny cel sojuszników oraz oczekiwania co do efektów współpracy.

Jednocześnie należy rozróżnić przesłanki związane z dzieleniem się umiejętnościami oraz motywami dotyczące dzielenia kosztów między partnerów. Pierwsze angażują sojuszników posiadających względem siebie heterogeniczne (niejednorodne) zasoby, podczas gdy drugie wskazywane są głównie przez przedsiębiorstwa o homogenicznych zasobach (Sakakibara, 1997, s. 143–164). Dlatego też zasadne wydaje się rozróżnienie aliansów także uwzględniając kryterium strategicznych intencji i motywacji przedsiębiorstw, postrzeganych głównie w kategorii możliwości transferu wiedzy i wzajemnego uczenia się. Wydaje się także, że sieci wiedzy motywowane postrzeganym wzmocnieniem komplementarnych zasobów i możliwości raczej angażują firmy z jednorodnymi (homogenicznymi) zasobami wiedzy (tzw. symetryczne bazy wiedzy) niż firmy z niejednorodnymi (heterogenicznymi) zasobami wiedzy (tzw. asymetryczne bazy wiedzy) (Nielsen, 2002, s. 14–32).

Przesłanką tworzenia porozumień o homogenicznym charakterze jest uzyskanie ekonomiki skali wiedzy w celu wzmocnienia przewagi konkurencyjnej. W związku z tym przedsiębiorstwa zaangażowane w tego typu porozumienia w większym stopniu zainteresowane są transferem raczej wiedzy jawnej (formalnej) niż ukrytej (milczącej). Można zatem stwierdzić, że sieci wiedzy tworzone w oparciu o wykorzystanie komplementarnych zasobów będą sprzyjały transferowi wiedzy jawnej, a nie wiedzy ukrytej. Szczególnym przypadkiem jest transfer wiedzy dotyczący przedsięwzięć innowacyjnych. Wiedza niezbędna dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstw jest bardziej skomplikowana, a nawet duże firmy borykają się z problemem jej braku. Biorąc pod uwagę swoje ograniczone zasoby, przedsiębiorstwa starają się współpracować z innymi firmami, aby zdobyć wiedzę i zasoby, angażując się w organizacyjny proces uczenia się międzyorganizacyjnego w celu zwiększenia wydajności innowacyjnej (Casanueva i in., 2013, s. 603–613; Lai i in., 2014, s. 734–739).

Ze względu na fakt, że alianse o charakterze homogenicznym (jednorodne) koncentrują się na integracji następujących po sobie ogniw w łańcuchach wartości przedsiębiorstw partnerskich, transfer wiedzy w zasadzie ograniczony jest do konkretnego przedsięwzięcia czy nawet jednego obszaru współpracy (działu w przedsiębiorstwie). Podobieństwo i zgodność baz wiedzy przedsiębiorstw partnerskich zmniejsza nie-

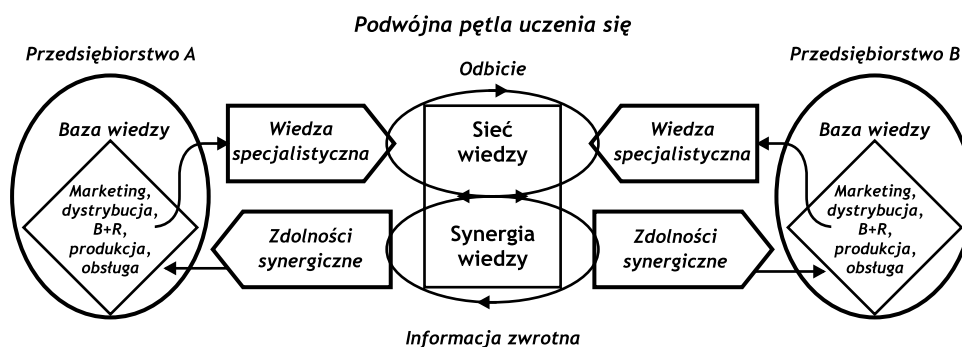
pewność uczestnictwa w takim aliansie, zaś jawny i formalny charakter transferowanej wiedzy i kompetencji powoduje, że mechanizmy kontroli sojuszu są stosowane przez staranne opracowanie umowy o współpracy. Należy jednocześnie podkreślić, że tego typu aliansy stanowią odpowiedź na teraźniejsze potrzeby i oczekiwania przedsiębiorstw partnerskich, a zatem współpraca taka raczej będzie obejmowała krótki okres. Ponadto niejednoznaczność wiedzy w zakresie umiejętności oraz rozlokowania zasobów, które stanowią źródło przewagi konkurencyjnej, tworzą istotne bariery procesu uczenia się między sojusznikami (Simonin, 1997, s. 1150–1174).

Dynamiczna perspektywa prowadzenia współpracy w ramach aliansów, obejmująca także synergiczny jej charakter, powoduje zmianę obszaru analizy takiego porozumienia z firmy i jej zasobów do współdziałania przedsiębiorstw, koncentrując się na wewnętrznej kombinacji zasobów oraz współzależności partnerów porozumienia. Alians strategiczny postrzegany jest wówczas jako tzw. *coopetition*, co oznacza połączenie współdziałania i rywalizacji (Romanowska, 1997, s. 19). To jednocześnie skupienie się na wewnętrznych kompetencjach poszczególnych firm w połączeniu z zewnętrznymi efektami synergii porozumienia odgrywa ważną rolę w tworzeniu nowej wiedzy i wykorzystaniu jej możliwości, a tym samym przyczynia się do wzmocnienia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw partnerskich, jak też całego aliansu. Dlatego też nowa wiedza może być wytworzona między uczestnikami aliansu strategicznego jako synergia zasobów wiedzy (a nie tylko jako suma zasobów) wnoszonych do porozumienia przez każde z przedsiębiorstw. Synergia wiedzy jest trudna do zdefiniowania, ponieważ odzwierciedla złożoną, dynamiczną i często spiralną wymianę zarówno milczącej (niejawnej), jak i formalnej wiedzy między przedsiębiorstwami uczestniczącymi w aliansie strategicznym. Nacisk położony jest nie tylko na zgodność i komplementarność zasobów wiedzy, a zasady jej wymiany i transferu są raczej luźno opracowane w celu ułatwienia wolnego przepływu wiedzy bezpośrednio powiązanej i niezwiązanej z realizacją konkretnego przedsięwzięcia.

Tym samym osiągnięcie efektu synergii wiedzy jest łatwiejsze dzięki zakwestionowaniu norm i procedur wymiany wiedzy, umożliwiając pewną autonomię w procesie transferu zasobów wiedzy. Można to opisać pojęciem „dwukrotnej pętli uczenia się”, w której zmiany występują zarówno w działaniach ułatwiających transfer wiedzy, jak i determinantach ułatwiających tworzenie wiedzy (Nielsen, 2002). Synergiczna sieć wiedzy, obejmująca podwójną pętlę uczenia się (*double-loop learning*), wskazuje na specyficzną lukę między wiedzą przechowywaną (posiadaną) a wiedzą potrzebną do skutecznego działania (rys. 2).

Takie porozumienia zarządzane są raczej jako autonomiczne przedsięwzięcia, dając zaangażowanemu w nie personelowi silną motywację do pracy dla sukcesu aliansu, w przeciwieństwie do przedsiębiorstw macierzystych (Badaracco, 1991, s. 131). Skoro w takiej sieciowej relacji bazy wiedzy poszczególnych przedsiębiorstw partnerskich złożone są ze specyficznych i powiązanych z wiedzą zasobów, to oczekiwane efekty synergiczne są bodźcem do integracji wszystkich ogniw łańcucha wartości oraz baz wiedzy przedsiębiorstw partnerskich. Przykładowo przedsiębiorstwo A podejmuje współpracę z wyraźnym celem dzielenia się szerokim spektrum posiadanej wiedzy w celu stworzenia synergii w ramach sieci wiedzy. Jednocześnie przedsiębiorstwo B angażuje się również w budowę strategicznej sieci wiedzy z zamiarem wymiany zasobów wiedzy, jednak bazy wiedzy obu przedsiębiorstw są asymetryczne, umożliwiając stworzenie nowej wiedzy, która powstanie jako rezultat synergicznego współdziałania (synergicznej interakcji). Innymi słowy, sojusznicy wnoszą zróżnicowane zasoby wiedzy na tym samym etapie procesu tworzenia wartości, w przeciwieństwie do sieci aliansów, gdzie przedsiębiorstwa partnerskie wnoszą podobne zasoby w celu wytworzenia jedynie korzyści skali działania (Dussauge i in., 2000, s. 99–126).

Przesunięcie akcentu z łączenia i transferu komplementarnych zasobów poprzez alians strategiczny w kierunku rozwoju i dystrybucji synergii sieci wiedzy w aliansie powoduje bardziej dynamiczne i elastyczne określenie związku między motywacją do zawarcia



Rys. 2. Synergiczna sieć wiedzy w aliansie strategicznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Nielsen, 2002, s. 20)

alianisu oraz jego wynikiem, jaki można osiągnąć ze strategicznej integracji. Można zatem stwierdzić, że tworzone w tego typu aliansach sieci wiedzy, motywowane osiągnięciem synergicznych efektów współpracy, raczej angażują firmy z niejednorodnymi (heterogenicznymi) zasobami wiedzy (asymetryczne bazy wiedzy) niż firmy z jednorodnymi, symetrycznymi bazami wiedzy (Nielsen, 2002, s. 14–32; Dussauge i in., 2000, s. 99–126). Tego typu porozumienia ułatwiają także transfer wiedzy niejawną, ukrytą i dotyczą szerokiego spektrum wymiany wiedzy na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Sprzyja to tworzeniu nowej wiedzy niż jedynie transferowi tej posiadanej już przez przedsiębiorstwa partnerskie. Proces uczenia się nie powinien być zatem postrzegany jako motyw tworzenia aliansów strategicznych, lecz jako determinanta procesu zarządzania aliansem, gdyż nabyta wiedza ma kluczowe znaczenie dla ewolucji porozumienia. Alians oparty zatem na tworzeniu sieci wiedzy powoduje zmiany wiedzy we wszystkich sferach funkcjonowania przedsiębiorstw partnerskich, jak również prowadzi do wzrostu ich zdolności do generowania nowych pomysłów i własnej wiedzy (Cygler, 2002, s. 146; Richter, Vettel, 1995, s. 37–45).

Należy jednocześnie zwrócić szczególną uwagę na zagrożenia wynikające z tak szeroko określonej współpracy, obejmującej wymianę rozbudowanych baz wiedzy współpracujących przedsiębiorstw. Kluczową kwestią jest określenie zakresu wiedzy i kompetencji, który będzie podlegał transferowi i dzieleniu się w ramach realizacji porozumienia. Konieczne jest sprecyzowanie, jakich zasobów wiedzy będzie przedsiębiorstwo potrzebowało w przyszłości, upewnienie się, czy wystarczająco znają obecne kompetencje, oraz przeanalizowanie kompetencji potencjalnego partnera, poziomu jego zaangażowania oraz wartości, jakimi się kieruje. Natomiast w trakcie realizacji aliansu należy w szczególności mieć świadomość: wystąpienia ryzyka przecieku informacji, dezaktualizowania się wiedzy, unikania uzależnienia się od sojusznika, kierowania aliansem jak autonomicznym przedsiębiorstwem, budowania wzajemnego zaufania między partnerami, jak również dostosowywania kluczowego obszaru działania (i jego struktury organizacyjnej) do wspólnego procesu uczenia się (Probst, Büchel, 1997, s. 134; Badaracco, 1991, s. 131–133; Probst i in., 2002, s. 127–128; Romanowska, 2002, s. 170–175). Czynnikiem zniechęcającym przedsiębiorstwa do zawierania aliansów jest obawa wystąpienia ryzyka zachowań oportunistycznych u partnera porozumienia, dlatego też należy podkreślić, że alianse horyzontalne (między konkurentami) zmniejszają to ryzyko i raczej zachęcają do dzielenia się wiedzą (Phelps i in., 2012, s. 1115–1166). Ponadto można wskazać na dwa podstawowe mechanizmy minimalizowania ryzyka wystąpienia tego typu niepożądanych zachowań sojusznika, a mianowicie zaufanie między stronami porozumienia (które sprzyja transferowi tzw. wiedzy ukrytej) oraz uzgodnienia aliansu w formie formalnych kontraktów,

umów, zapisów dotyczących ochrony wartości intelektualnych (Jiang i in., 2013, s. 983–991; Olander i in., 2010, s. 188–204).

Przykłady aliansów strategicznych w branży motoryzacyjnej

W 2000 roku Fiat i GM zawarli sojusz strategiczny (Fiat nabywa 5,1% udziałów w GM i GM nabywa 20% udziałów w Fiat). Głównym celem konsolidacji było poszukiwanie oszczędności w wyniku redukcji kosztów działalności poprzez wystąpienie zjawiska synergii, jak również dzielenie się między partnerami wiedzą technologiczną. Ponadto Fiat borykał się z nadwyżkami zdolności produkcyjnych i znacznym spadkiem sprzedaży swoich samochodów w Europie Zachodniej (w tym we Włoszech) i Ameryce Południowej. GM także doświadczył niewykorzystanych mocy produkcyjnych swoich europejskich marek (Opel, Saab), co skutkowało m.in. spadkiem zysków o ponad 25%. Sojusz dążył do osiągnięcia oszczędności dzięki wspólnej strategii zakupów (celem było osiągnięcie oszczędności w wysokości 2 mld euro do 2005 roku). Współpraca obejmowała także dzielenie się technologicznym *know-how* w zakresie produkcji silników wysokoprężnych. Jednakże od 2001 roku (po wydarzeniach w Nowym Jorku) następuje spadek zamówień dla Fiata, a rok później firma ponosi stratę w wysokości 404 milionów dolarów, co skutkowało chęcią sprzedaży swoich udziałów koncernowi GM. Amerykanie nie wykazali jednak zainteresowania ze względu na trudną sytuację finansową Fiata. W 2002 roku obie firmy starały się minimalizować straty poprzez likwidację części zakładów oraz redukcję zatrudnienia, a GM ograniczył dodatkowo swoje inwestycje wobec Fiata, twierdząc, że ciągle przekazywanie pomocy finansowej nie uratuje malejącego udziału w rynku, tym bardziej, że właściciele Fiata nie byli chętni do sprzedaży firmy. Wzajemne podejrzewania i obawy co do ewentualnej sprzedaży Fiata rywalom rynkowym GM spowodowały zakończenie krótko trwającego porozumienia¹.

Przykładem korzystnej współpracy w branży motoryzacyjnej może być porozumienie między Daimler AG (właściciel marki Mercedes i Smart) z francusko-japońskim aliansem Renault-Nissan Alliance (Japończycy posiadają 15% udziałów w Renault, zaś francuski koncern ma 44,4% udziałów firmy Nissan). Alians funkcjonuje od 2001 roku, produkując ponad 6 mln samochodów rocznie, a oba koncerny wymieniają się technologiami i uzupełniają oferty produktowe. Alians ten przyniósł wzrost kapitalizacji obu koncernom oraz umożliwił penetrację rynków, które były wcześniej słabo wykorzystywane (m.in. uruchomienie fabryk w RPA oraz Brazylii). Dołączenie do tego sojuszu niemieckiego koncernu Daimler AG znacząco zmieniło siły w branży motoryzacyjnej. Porozumienie obejmowało symboliczną wymianę udziałów między sojusznikami, a zakres współpracy dotyczy przede wszystkim przepływu technologii, wspólnej produkcji i projektowania małych

samochodów oraz badań nad silnikami elektrycznymi. Do głównych zalet aliansu należy zaliczyć uzyskiwanie korzyści skali działania, redukcję wydatków na prace B+R, dopasowanie kulturowe i strategiczne sojuszników, efektywne wykorzystanie mocy produkcyjnych, zwiększenie wiedzy poprzez transfer technologii oraz zaufanie między stronami porozumienia, które jest podstawą do rozszerzania zakresu współpracy w przyszłości. Do najważniejszych efektów tego aliansu zaliczyć można: skrócenie czasu wprowadzania produktu na rynek, wzmocnienie przewag konkurencyjnych sojuszników, budowę wspólnej fabryki pick-upa w Meksyku, opracowanie wspólnego modelu pick-up'a oraz opracowanie elektrycznych wersji modeli Smart. Początkowo współpraca zakładała realizację trzech wspólnych projektów w Europie. Obecnie alians ten obejmuje 13 przedsięwzięć, także w Azji i obu Amerykach. Partnerstwo Daimler AG i Renault-Nissan Alliance należy określić jako jeden z przykładów najbardziej korzystnej współpracy w przemyśle motoryzacyjnym².

Jednym z najgłośniejszych i interesujących w ostatnim okresie porozumień jest współpraca między Toyota Motor Corporation i firmą Uber w celu wykorzystania i udoskonalenia innowacyjnej aplikacji przewozów pasażerskich (tzw. *ride-sharing*). Głównym celem dla japońskiego koncernu było poszerzenie swojego portfela produktów o mobilne usługi motoryzacyjne. Toyota zobowiązała się także do strategicznych inwestycji w firmie Uber. Decyzja o nawiązaniu aliansu z japońskim koncernem spowodowana była głównie tym, że dotychczasowi kierowcy firmy Uber to w większości właściciele marki Toyota.

Uber to amerykańskie przedsiębiorstwo z siedzibą w San Francisco, założone w 2009 roku, które jest twórcą popularnej aplikacji mobilnej, dzięki której użytkownicy mogą korzystać z przewozów samochodowych, tańszych od przeciętnych usług taksówkowych. Początkowym pomysłem firmy Uber było tworzenie sieci dostępnych cenowo kierowców z samochodami klasy lux, których można byłoby szybko wynająć i zapłacić za ich usługi, używając jedynie telefonu komórkowego. Mobilna aplikacja Uber oficjalnie wystartowała w czerwcu 2010 roku i obejmowała tylko San Francisco, a dwa lata później także Chicago (obecnie jest usługą globalną, działa w 400 miastach w 68 krajach świata). Nie jest to firma przewozowa, lecz dostawca narzędzia, umożliwiającego zamawianie usługi przejazdu. W praktyce oznacza to, że Uber tylko i wyłącznie dostarcza aplikację, za pomocą której klienci mogą zamówić przejazd z kierowcą, oraz „zatrudnia” kierowców, którym może zostać każdy właściciel pojazdu po zarejestrowaniu się na stronie internetowej firmy.

W ramach partnerstwa Toyota stworzy dla kierowców Ubera bardzo korzystne formy finansowania samochodów na preferencyjnych zasadach. Będą oni mogli dzierżawić swoje pojazdy od Toyota Financial Services i Mirai Creation Investment Limited Partnership w oparciu o elastyczne formy leasingu, dostosowa-

wane do potrzeb każdego z nich. Kierowcy będą mogli liczyć na krótki okres leasingu, bardzo niskie miesięczne płatności, wymianę samochodu na nowy po kilku latach, brak wkładu własnego i możliwość dokonywania opłat bezpośrednio ze swoich zarobków generowanych podczas świadczenia kursów pod szyldem Ubera. Oferta będzie dotyczyła samochodów marki Toyota oraz Lexus. Można zatem spodziewać się, że liczba aut Toyoty we flocie amerykańskiej firmy, która w tym momencie i tak jest spora, będzie się zwiększać.

Według kierownictwa Toyoty, usługi *ride-sharing* mają ogromny potencjał w zakresie kształtowania mobilnych usług przyszłości. Dzięki tej współpracy Toyota zamierza odkrywać nowe sposoby dostarczania bezpiecznych, wygodnych i atrakcyjnych usług mobilności dla klientów. Dodatkowym celem aliansu jest zwiększenie wiedzy na temat korzystania przez klientów z usług typu *ride-sharing*. Japoński koncern będzie miał dostęp do danych o sposobie korzystania przez klientów z usług firmy Uber. Współpraca w tym obszarze oceniana jest przez obie strony jako projekt pilotażowy o wysokim potencjale i zakłada raczej długofalową współpracę na wielu płaszczyznach niż szybkie efekty (w przyszłości przewiduje się podjęcie współpracy w innych dziedzinach, jak np. projektowanie i montowanie w samochodach aplikacji, które będą obsługiwać mobilny system usług firmy Uber).

Należy podkreślić jednocześnie, że zainteresowanie branży motoryzacyjnej mobilnymi aplikacjami jest coraz większe. Tradycyjni producenci samochodów osobowych prześcigają się w poszukiwaniu partnerów technologicznych do rozwoju usług tego typu, takich jak Apple, Alphabet's Google i prywatnych firm, takich jak Uber, które niewątpliwie wpływają na przekształcenia globalnego przemysłu motoryzacyjnego. Potwierdzeniem tej tendencji są przeprowadzane przez firmy motoryzacyjne inwestycje w tym zakresie:

- Volkswagen zapowiedział, że dokona inwestycji wartej 300 milionów dolarów w firmie Gett (konkurent firmy Uber),
- General Motors zainwestował 500 milionów dolarów w firmie Lyft, głównym konkencie firmy Uber na rynku USA, a także przejął Sidecar Technologies, trzecią pod względem wielkości firmę na rynku amerykańskim oferującą usługę zamawiania transportu,
- Apple zapowiedział, że zainwestuje 1 miliard dolarów w Didi Chuxing (chińskie usługi typu *ride-sharing*), co postrzegane jest jako polityczny ruch giganta technologicznego w celu ugruntowania swojej pozycji rynkowej jako lidera technologicznego na kluczowym dla niego rynku chińskim,
- podobne inwestycje w działalność *ride-sharing* planuje także podjąć w najbliższych latach Ford Motor Co.

Alians Toyoty z firmą Uber można na tym etapie określić jako przynoszący bilateralne korzyści obu stronom porozumienia. Uber ma kolejną opcję zapewniającą dopływ nowych samochodów do jego floty i ułatwiającą kierowcom wejście do jego biznesu.

Toyota może natomiast liczyć na to, że kierowcy, którzy chcą rozpocząć karierę w amerykańskiej firmie, będą wybierali jej modele³.

Podsumowanie

A trybuty intelektualne są siłą napędową innowacji, przyczyniając się do wzrostu intensywności konkurencji poprzez dostarczenie nowych możliwości rywalizacji, a tym samym mogą stanowić podstawę budowania, utrzymania i/lub wzmacniania przewagi konkurencyjnej poprzez wskazanie nowych źródeł jej uzyskiwania. Zdolność ta uwarunkowana jest umiejętnościami elastycznego prowadzenia działalności poprzez coraz szybsze wprowadzanie nowych produktów/usług dostosowanych do zmieniających się potrzeb i preferencji klientów. Stanowi to kolejną przesłankę przemawiającą za uwzględnianiem w działalności przedsiębiorstw procesów zarządzania wiedzą i pozyskiwania jej w drodze tworzenia porozumień strategicznych.

Prowadzenie współpracy między przedsiębiorstwami stanowi dobrą alternatywę dostępu do brakujących zasobów wiedzy wobec zatrudniania zewnętrznych specjalistów i ekspertów. Nie wszystkie jednak formy współpracy przynoszą odpowiednie wartości wynikające ze zdobycia nowej wiedzy. W przypadku fuzji i przejęć kreatywność osób z przejmowanych struktur może ulec świadomemu lub nieświadomemu ograniczeniu. Poza tym przejęcie wszystkich zasobów wiedzy innego przedsiębiorstwa wraz z wszelkimi prawami z tym związanymi może w konsekwencji zmniejszyć wartość przejmowanych zasobów oraz doprowadzić do utraty wartościowych pracowników przejętego przedsiębiorstwa. Przejęcia, ze względu na częste niedopasowanie organizacyjne i strategiczne obu przedsiębiorstw, skutkują utratą części kompetencji i dlatego też połączenie kompetencji tworzy mniejszy potencjał niż w przypadku ich sumowania. Dodatkowo, wrogie przejęcie prowadzi do długotrwałych walk o władzę, a to powoduje utratę części zasobów wiedzy lub ich nieodpowiednie wykorzystanie. W tym kontekście prowadzenie współpracy w ramach aliansów opartych na wiedzy daje więcej korzyści i jest mniej radykalne niż kooperacja w drodze fuzji i przejęć. Przesądza o tym już cel aliansów opartych na wiedzy, którym jest wzajemne uczenie się i zdobywanie wiedzy, a nie – jak np. w przypadku przejęć czy aliansów produktowych – osiągnięcie ekonomii skali działania, redukcja kosztów i ryzyka czy wprowadzenie produktu w nowe segmenty rynku.

dr Rafał Drewniak
Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy
im. J.J. Śniadeckich w Bydgoszczy
Wydział Zarządzania
e-mail: drewniak@utp.edu.pl

prof. dr hab. Robert Karaszewski
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
e-mail: robkara@umk.pl

Przypisy

- 1) Więcej informacji na stronach www.economist.com, www.andidas.com.
- 2) O partnerstwie Daimler AG – Renault-Nissan Alliance czytaj na stronie <http://blog.alliance-renault-nissan.com>.
- 3) Zobacz również informacje na stronach www.bloomberg.com, www.reuters.pl.

Bibliografia

- [1] Badaracco J.L. (1991), *Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, Boston.
- [2] Carlucci D., Marr C.D., Schiuma G. (2004), *The Knowledge Value Chain: How Intellectual Capital Impacts on Business Performance*, „International Journal of Technology Management”, Vol. 27, No. 6–7, pp. 575–590.
- [3] Casanueva C., Castro I., Galán J.L. (2013), *Informational Networks and Innovation in Mature Industrial Clusters*, „Journal of Business Research”, Vol. 66, Iss. 5, pp. 603–613.
- [4] Contractor F., Lorange P. (1988), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA.
- [5] Cygler J. (2002), *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa.
- [6] Doz Y. (1996), *The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?*, „Strategic Management Journal”, Vol. 17, pp. 55–84.
- [7] Drewniak R. (2004), *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny. Cele i uwarunkowania w praktyce polskiej*, TNOiK, Toruń.
- [8] Dussauge P., Garrette B., Mitchell W. (2000), *Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia*, „Strategic Management Journal”, Vol. 21, pp. 99–126.
- [9] Evans Ch. (2005), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
- [10] Eustace C. (2003), *A New Perspective on the Knowledge Value Chain*, „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 4, pp. 588–596.
- [11] Garrette B., Dussauge P. (1996), *Strategie aliansów na rynku*, Poltex, Warszawa.
- [12] Gulati R. (1999), *Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation*, „Strategic Management Journal”, Vol. 20, Iss. 5, pp. 397–420.
- [13] Gupta A., Mistra L. (2000), *The Value of Experiential by Organizations: Evidence from International Joint Ventures*, „Journal of Financial Research”, Vol. 23, No. 1, pp. 77–102.
- [14] Inkpen A.C. (1998), *Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances*, „Academy of Management Executive”, Vol. 12, No. 4, pp. 69–80.

- [15] Jiang X., Li M., Gao S., Bao Y., Jiang F. (2013), *Managing Knowledge Leakage in Strategic Alliances: The Effects of Trust and Formal Contracts*, „International Marketing Management”, Vol. 42, pp. 983–991.
- [16] Kay J. (1996), *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- [17] Lai Y.L., Hsu M.S., Lin F.J., Chen Y.M., Lin Y.H. (2014), *The Effects of Industry Cluster Knowledge Management on Innovation Performance*, „Journal of Business Research”, Vol. 67(5), pp. 734–739.
- [18] Lavie D., Rosenkopf L. (2006), *Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation*, „Academy of Management Journal”, Vol. 49, No. 4, pp. 797–818.
- [19] Lee C.C., Yang J. (2000), *Knowledge Value Chain*, „Journal of Management Development”, Vol. 19, No. 3, pp. 783–793.
- [20] Mesquita L.F., Anand J., Brush T.H. (2008), *Comparing the Resource-based and Relational Views: Knowledge Transfer and Spillover in Vertical Alliances*, „Strategic Management Journal”, Vol. 29, No. 9, pp. 913–941.
- [21] Nielsen B.B. (2002), *Synergies in Strategic Alliances: Motivation and Outcomes of Complementary and Synergistic Knowledge Networks*, „Journal of Knowledge Management Practice”, Vol. 3, pp. 14–32.
- [22] Olander H., Hurmelinna-Laukkanen P., Blomqvist K., Ritala P. (2010), *The Dynamics of Relational and Contractual Governance Mechanisms in Knowledge Sharing of Collaborative R&D Projects*, „Knowledge and Process Management”, Vol. 17, No. 4, pp. 188–204.
- [23] Phelps C., Heidl R., Wadhwa A. (2012), *Knowledge, Networks, and Knowledge Networks: A Review and Research Agenda*, „Journal of Management”, Vol. 38, No. 4, pp. 1115–1166.
- [24] Porter M.E., Fuller M.B. (1986), *Coalitions and Global Strategy*, [in:] M.E. Porter (ed.), *Competitive in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- [25] Probst G., Büchel B. (1997), *Organizational Learning – The Competitive Advantage of the Future*, Pretince Hall, Hertfordshire.
- [26] Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [27] Richter F.J., Vettel K. (1995), *Successful Joint Ventures in Japan: Transferring Knowledge through Organizational Learning*, „Long Range Planning”, Vol. 28, No. 3, pp. 37–45.
- [28] Romanowska M. (1997), *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- [29] Romanowska M. (2002), *Alianse strategiczne w świetle koncepcji zasobowej*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa, s. 170–175.
- [30] Sakakibara M. (1997), *Heterogeneity of Firm Capabilities and Cooperative Research and Development: An Empirical Examination of Motives*, „Strategic Management Journal”, Vol. 17, pp. 143–164.
- [31] Simonin B.L. (1997), *The Importance of Collaborative Know-how: An Empirical Test of the Learning Organization*, „Academy of Management Journal”, Vol. 20, pp. 1150–1174.
- [32] Sokołowska A. (2005), *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, s. 127–171.
- [33] Spinello R.A. (1998), *The Knowledge Chain*, „Business Horizons”, Vol. 41, pp. 4–12.
- [34] Stettner U., Lavie D. (2014), *Ambidexterity under Scrutiny: Exploration and Exploitation via Internal Organization, Alliances, and Acquisitions*, „Strategic Management Journal”, Vol. 35, pp. 1903–1929.
- [35] Teece D.J. (1998), *Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets*, „California Management Review”, Vol. 3, pp. 55–79.
- [36] Vollmann T.E. (1996), *The Transformation Imperative*, Harvard Business School Press, Boston.
- [37] Wang C.L., Ahmed P.K. (2005), *The Knowledge Value Chain: A Pragmatic Knowledge Implementation Network*, „Handbook of Business Strategy”, Vol. 6, Iss. 1, pp. 321–326.
- [38] Wuyts S., Dutta S. (2014), *Benefiting from Alliance Portfolio Diversity. The Role of Past Internal Knowledge Creation Strategy*, „Journal of Management”, Vol. 40, No. 6, pp. 1653–1674.
- [39] Zhao Z., Anand J., Mitchell W. (2004), *Transferring Collective Knowledge: Teaching and Learning in the Chinese Auto Industry*, „Strategic Organization”, Vol. 2, pp. 133–167.

Exchange of Knowledge between Companies in a Strategic Alliance: The Role and Importance of Knowledge Value Chain and Synergistic Knowledge Networks

Summary

One of the effective ways to acquire new knowledge, skills and ability is to establish and carry out cooperation with other companies within the framework of strategic alliances. Therefore, the competitive advantage of the company is currently based, among other things, not only on its internal resources, but also it is shaped by the results of the cooperation carried with other companies, including competitors. Strategic alliances confer the possibility to acquire or jointly produce valuable knowledge, which is a source of a competitive advantage for the company, allies and the entire alliance. In this sense, the strategic importance for the survival and development of companies in today's business environment seems to be gaining knowledge and core competencies from other companies in the framework of strategic agreements. The article points out the two main areas of this process: the importance of knowledge value chain and knowledge transfer by building synergistic knowledge networks in the alliance. This process becomes a key driving force to acquire, create and share partner's knowledge and can affect gaining, maintaining and/or strengthening the competitive advantages of each companies in the strategic alliance.

Keywords

strategic alliance, knowledge management, synergy



ZARZĄDZANIE PORTFELEM PROJEKTÓW – WSPÓŁCZESNE WYZWANIA DLA MENEDŻERÓW. STUDIUM PRZYPADKU

Jan Chadam

Wprowadzenie

Złożony charakter pracy, współpraca wielu podmiotów i osób dysponujących wiedzą ekspercką, rosnąca rola kapitału intelektualnego to główne cechy współczesnych przedsiębiorstw. Wiedza, kompetencje, sposób zarządzania organizacją, jakość zbudowanych relacji wewnątrz organizacji i jej otoczeniu przekładają się na pozycję firmy na rynku, jej przewagę konkurencyjną i możliwości trwałego wzrostu wartości. Duża zmienność otoczenia prowadzonej działalności, rosnąca konkurencja i oczekiwania klientów powodują istotne ograniczenie powtarzalności prowadzonego biznesu, a w konsekwencji przejście z operacyjnego do projektowego zarządzania przedsiębiorstwem (Petit, 2012, s. 539–553). Dodatkowo, coraz częściej mamy do czynienia z problematyką zarządzania wieloma projektami jednocześnie, czyli programem lub portfelem projektów. W szczególności w przypadku portfela projektów wymaga to umiejętności łączenia projektów pomiędzy sobą i ze strategią organizacji, holistycznego planowania i alokacji zasobów dla wielu zadań, rozwoju i wymiany wiedzy oraz tworzenia warunków do rozwoju nowych idei i inicjatyw (Lichtarski, Wąsowicz, 2014, s. 123).

Portfel to zbiór komponentów, najczęściej projektów bądź programów (grupy projektów realizowanych w celu uzyskania wspólnego rezultatu), lub rzadziej zgrupowanych działań operacyjnych, które zostały zebrane, by osiągnąć strategiczne cele organizacji (PMI, 2013, s. 9). Komponenty te są kwantyfikowalne, co oznacza, że są mierzone, oceniane oraz hierarchizowane. Finalnie oznacza to konieczność wyboru spośród zbioru propozycji projektów tych najatrakcyjniejszych (Gutierrez, Magnusson, 2014, s. 30–38). Portfel odnosi się do zbioru projektów grupowanych w celu zwiększenia efektywności zarządzania tak, aby osiągnąć strategiczne cele biznesowe. Z uwagi na ich charakter projekty trafiają do portfela w sposób ciągły do momentu, gdy cel strategiczny nie zostanie osiągnięty.

Zarządzanie portfelem ma za zadanie tak dobrać komponenty w portfelu, by osiągnąć cel strategiczny (o którym mowa powyżej) i by zasoby (ludzie, sprzęt, finanse) zostały przydzielone zgodnie z priorytetami organizacji. Proces zarządzania portfelem zawiera takie etapy, jak: identyfikacja projektów, które mogą być elementem portfela, wybór tych, które w jak najlepszy sposób spełniają przyjęte kryteria selekcji, optymalizacja przydziału

zasobów organizacji do projektów oraz nadzorowanie zarządzania projektami w ramach portfela w taki sposób, by osiągnąć cele biznesowe organizacji i maksymalizować wartość dla interesariuszy. Ostatnim elementem procesu jest zarządzanie korzyściami, jakie portfel wygenerował dla organizacji.

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie, w jaki sposób zarządzanie portfelem projektów zostało wykorzystane do wdrożenia nowej strategii w spółce infrastrukturalnej. Ze względu na przyjętą strategię rozwoju analizowana firma realizowała jednocześnie nawet kilkaset projektów, w tym przynajmniej kilkadziesiąt o charakterze strategicznym, jak również o bardzo dużej wartości. Skumulowana wartość programu inwestycyjnego przekraczała 7 miliardów złotych. Ilość i wartość inwestycji wymagała efektywnych narzędzi zarządzania poszczególnymi projektami i całym portfelem. Główny problem badawczy stanowiło pytanie: W jaki sposób zastosowana metodyka zarządzania portfelami projektów umożliwiła uzyskanie założonych celów biznesowych spółki? Analizie poddano również warunki, jakie powinna spełniać organizacja, by zapewnić oczekiwaną skuteczność stosowania tych narzędzi. Dotyczy to w szczególności kultury organizacyjnej i zarządzania zaufaniem, które leżały u podstaw zaangażowania pracowników w sprawy przedsiębiorstwa. W konsekwencji, to te elementy zarządzania zdecydowały o osiągnięciu założonych celów strategicznych w badanym przedsiębiorstwie.

Projekt, program, portfel projektów – przegląd literatury

Pojęcia projektu, programu i portfela, choć do siebie zbliżone, różnią się co do istoty. Ze względu na bogatą literaturę przedmiotu spotkać można wiele różnych definicji tych pojęć. Punktem wyjścia jest pojęcie **projektu**. Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęta została definicja za *Project Management Institute*, która określa projekt jako „tymczasowe przedsięwzięcie podejmowane w celu stworzenia unikatowego produktu, usługi lub osiągnięcia unikatowego rezultatu” (PMI, 2013, s. 3). Projekt jest zatem niepowtarzalnym (realizowanym jednorazowo), złożonym przedsięwzięciem z wyróżnionym początkiem i końcem.

Projekty mogą być realizowane samodzielnie lub mogą zostać połączone w grupę, tworząc **program**. Zgodnie z PMI, program definiowany jest jako grupa powiązanych

ze sobą projektów zarządzanych w skoordynowany sposób, co pozwala uzyskać większe korzyści oraz poszerzyć zakres kontroli, jakich nie dałoby kierowanie każdym z tych przedsięwzięć w oderwaniu od pozostałych (PMI, 2013, s. 9). Czas trwania programu jest zwykle dłuższy niż pojedynczego projektu, a na organizację projektu, który stanowi część programu, może mieć wpływ struktura programu oraz jego wymagania dotyczące raportowania. Przedsięwzięcia realizowane w ramach programu powiązane są ze sobą dzięki wspólnemu rezultatowi lub dzięki uzyskaniu dodatkowych korzyści w wyniku połączonych rezultatów tych projektów.

Zbiór projektów, programów lub innych działań operacyjnych zebranych w celu ułatwienia skutecznego zarządzania tymi pracami, pozwalający realizować strategiczne cele biznesowe, nazywany jest **portfelem** projektów (PMI, 2008, s. 3). Jeśli projekty łączy tylko wspólny odbiorca, dostawca, technologia lub zasoby, powinno się nimi zarządzać jak portfelem, a nie jak programem (PMI, 2013, s. 9). Projekty lub programy umieszczone w portfelu nie muszą od siebie zależeć czy też być ze sobą bezpośrednio powiązane.

Pojęcie zarządzania portfelami odnosi się do scentralizowanego zarządzania jednym lub kilkoma portfelami składającego się z określania, ustalania istotności, zatwierdzania, kierowania i kontroli projektów, programów i innych powiązanych prac, w dążeniu do osiągnięcia określonych strategicznych celów biznesowych. Głównie

są to cele o charakterze biznesowym, chociaż pojawiają się również oczekiwania o charakterze niefinansowym (Martinsuo, Killen, 2014, s. 66–67), które jednak nie są obojętne z perspektywy budowania długoterminowej wartości firmy. Porównanie pojęć projektu, programu i portfela przedstawia tabela 1. Termin *zarządzanie portfelem projektów* (*Portfolio Management*) obejmuje następujące zasadnicze działania:

- ocenę propozycji projektów według kryterium efektywności (z uwzględnieniem takich parametrów, jak: nakłady, przychody, koszty, ryzyko) oraz wg kryterium zgodności z celami strategicznymi organizacji,
- podejmowanie decyzji o wyborze projektów do realizacji (które projekty będą realizowane, które odłożone na później, a które nie będą realizowane ze względu na zbyt mały potencjał),
- efektywną alokację zasobów (tak by zatwierdzone projekty posiadały zasoby umożliwiające ich realizację, biorąc pod uwagę fakt, że wszystkie zasoby posiadają swoje ograniczenia),
- równoważenie portfela pod względem ryzyka, wielkości, czasu realizacji, z perspektywy największych korzyści dla organizacji,
- realizacja i kontrola aktywnych projektów portfela.

Realizacja tak ustrukturyzowanego postępowania umożliwia między innymi wgląd w zależności zachodzące pomiędzy projektami, optymalizację zarządzania zasobami i ryzykiem oraz właściwą synchronizację prac

Tab. 1. Zarządzanie projektami, programami i portfelami

	Projekty	Programy	Portfele
Zakres	Projekty mają określone cele. Zakres jest stopniowo doprecyzowywany przez cały cykl życia projektu	Programy mają szerszy zakres i zapewniają istotniejsze korzyści	Portfele mają zakres biznesowy, który zmienia się wraz ze zmianą celów strategicznych organizacji
Zmiany	Kierownicy projektu oczekują zmian i wdrażają procesy pozwalające zarządzać i kontrolować zmiany	Kierownik programu musi oczekiwać zmian zarówno wewnątrz programu, jak i poza nim i musi być gotów tymi zmianami zarządzać	Kierownicy portfela stale monitorują zmiany w szeroko rozumianym środowisku
Planowanie	Przez cały cykl życia projektu kierownicy projektu stopniowo doprecyzowują ogólne informacje do postaci szczegółowych planów	Kierownicy programu opracowują ogólny plan programu i tworzą ogólne plany komponentów programu wyznaczające kierunki planowania szczegółowego	Kierownicy portfela tworzą i aktualizują potrzebne procesy i komunikację odnoszące się do portfela jako całości
Zarządzanie	Kierownicy projektu zarządzają zespołem projektu, dążąc do osiągnięcia celów projektu	Kierownicy programu zarządzają personelem programu i kierownikami projektu, zapewniając im wizję i przywództwo na poziomie nadrzędnym	Kierownicy portfela mogą zarządzać lub koordynować personel kierowniczy portfela
Sukces	Sukces mierzy się w kategoriach jakości produktu i projektu, terminowości, zgodności z budżetem i zadowolenia odbiorcy	Sukces mierzy się stopniem, w jakim program spełnił potrzebę i zapewnił korzyści, dla których został podjęty	Sukces mierzy się w kategoriach łącznych wyników komponentów portfela
Monitorowanie	Kierownicy projektu monitorują i kontrolują prace przy tworzeniu wyrobów, usług lub rezultatów, dla których podjęto przedsięwzięcie	Kierownicy programu monitorują postęp jego komponentów, dążąc do osiągnięcia nadrzędnych celów, harmonogramu, budżetu i korzyści całego programu	Kierownicy portfela monitorują łączne wyniki oraz wskaźniki wartości

Źródło: (PMI, 2009)



projektowych. W konsekwencji zarządzanie portfelami projektów powinno prowadzić do osiągania celów strategicznych organizacji i maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa z perspektywy akcjonariuszy. Atrybuty skutecznego zarządzania portfelem projektów wiążą się zatem z perspektywą strategiczną zarządzania organizacją oraz jej sprawnością na poziomie zarządzania operacyjnego (Patanakul, 2015, s. 1084–1095). Zarządzanie portfelem projektów jest dynamicznym procesem decyzyjnym, podczas którego zbiór aktywnych projektów (lub programów) jest nieustająco weryfikowany i aktualizowany (Martinsuo, Lehtonen, 2007 s. 56).

Zarządzanie portfelem niesie ze sobą wiele wyzwań dla menedżerów, szczególnie w obszarze integracji i zaangażowania jak najszerzej grupy uczestników w osiąganiu założonych celów strategicznych organizacji (Beringer i in., 2013, s. 830–846). Do najczęstszych problemów można zaliczyć brak powiązania wybieranych projektów do portfela ze strategią, budowanie portfeli niskiej jakości, niechęć do zakończenia projektów, dla których uzasadnienie biznesowe staje się zdezaktualizowane, ograniczone zasoby, selekcja głównie krótkich i łatwych projektów do portfela, zbyt duża ilość informacji niskiej jakości, jaką otrzymują decydenci dla podjęcia decyzji menedżerskich oraz podejmowanie decyzji w oparciu o władzę (Elonen, Artto, 2003, s. 395–402). Podsumowując, należy stwierdzić, że teoria i praktyka zarządzania portfelami projektów ewaluowała – od implementacji rozwiązań optymalizacyjnych stosowanych do priorytetyzacji oraz planowania przebiegu wielu projektów po współczesne ujęcie problematyki, koncentrujące się na kwestiach osiągania celów strategicznych organizacji.

Standardy, metodyki i struktura procesu zarządzania portfelem projektów

L iteratura z zakresu nauk o zarządzaniu dostarcza wielu opracowań na temat zarządzania projektami, programami oraz portfelami projektów. Zawierają one zarówno teoretyczne podstawy zagadnienia, jak i modele oraz narzędzia optymalizujące rozwiązanie problemów. Wiele rozwiązań dostarcza również sama praktyka zarządzania. Do gromadzenia najlepszych praktyk i standaryzacji rozwiązań w zakresie zarządzania projektami powstało na świecie wiele wyspecjalizowanych organizacji. Do najbardziej znanych i wpływowych należą: „Project Management Institute” (PMI), „International Project Management Association” (IPMA) oraz AXELOS (2011). Rezultatem ich działalności są wypracowane standardy, będące podstawą wielu implementacji. Standardy te są bazą do powstawania kompleksowych metodyk, zawierających zestawy technik możliwych do zastosowania przez menedżerów. Przykładami takich standardów dla zarządzania portfelem projektów są *Standard for Portfolios* przygotowany przez PMI oraz *Management of Portfolios* wydany przez AXELOS.

Standard PMI zawiera 16 procesów zarządczych zebranych w 3 grupach procesowych i 5 obszarach wiedzy. Ich struktura jest następująca (PMI, 2008, s. 31):

- grupa procesów definiowania – zawierająca takie działania, jak: przygotowanie planu strategicznego, definicji portfela i „mapy drogowej”, przygotowanie planów zarządzania (ryzyka, komunikacja czy plan zarządzania portfelem),
- grupa procesów równoważenia – zawierająca działania dotyczące zarządzania zmianą, optymalizację portfela, ryzykami czy informacjami,
- grupa procesów autoryzacji i kontroli – działania dotyczące zatwierdzania i przeglądu portfela.

Standard *Management of Portfolios* (MoP) obejmuje pięć elastycznych zasad, w ramach których istnieją dwa cykle i dwanaście praktyk zarządzania portfelem. Cykle wyróżnione w tym standardzie to:

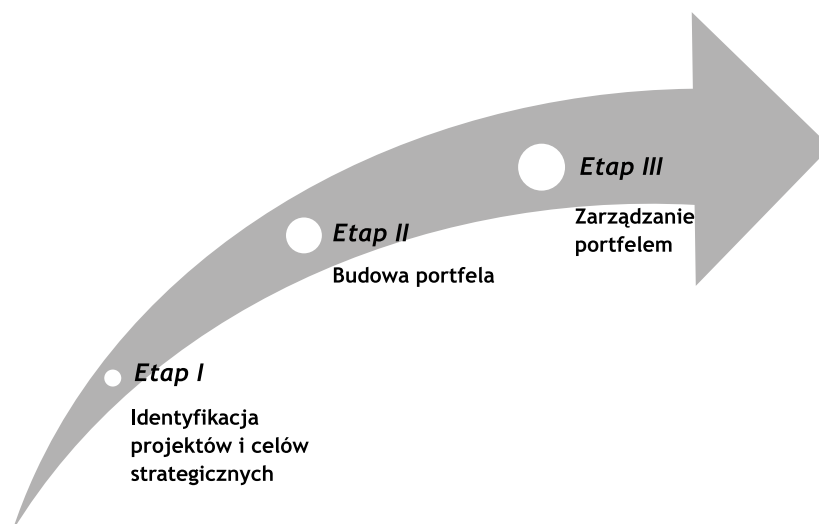
- określenie portfela, które obejmuje takie praktyki, jak: zrozumienie portfela, jego kategoryzację, ustalanie priorytetów, równoważenie portfela oraz jego planowanie,
- realizacja portfela, która obejmuje takie praktyki zarządcze, jak: kontrola zarządzania korzyściami, zarządzanie finansami, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie interesariuszami, zarządzanie zasobami oraz zarządzanie w ramach organizacji.

Należy pamiętać, że wszystkie standardy są dość ogólne i uniwersalne. Wdrożenia mogą mieć zatem charakter implementacji powyższych metodyk lub też mogą przybierać postać rozwiązań o charakterze opracowań branżowych lub własnych. Przykładem rozwiązania powstałego na bazie standardu PMI dotyczącego zarządzania portfelami jest metodyka TenStep i jej rozwinięcie w zakresie zarządzania portfelem projektów – PortfolioStep. Metodyka ta umożliwia przekształcenie celów, zbiorów inicjatyw strategicznych (np. dzięki działaniu modułu StrategyStep) do postaci zrównoważonych portfeli, jak również dostarcza narzędzia do monitorowania postępu projektów w portfelu. PortfolioStep pozwala śledzić, czy portfele mają szansę na osiągnięcie zakładanych celów biznesowych, co oznacza, że koncentrują się na zarządzaniu korzyściami i permanentnym analizowaniu, jak osiągnąć oczekiwane efekty przez organizację.

W zarządzaniu portfelem projektów zastosowanie mają metody z zakresu zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, finansów, marketingu, jak również techniki organizatorskie. Różnorodność dostępnych metod i narzędzi sprawia, że czasem trudno jest dokonać jednego właściwego podejścia do zarządzania portfelem projektów. Niezależnie od omówionych struktur zarządzania portfelem możemy przyjąć, że proces ten zawiera 3 zasadnicze etapy (rys. 1). Są to:

1. Identyfikacja projektów i celów strategicznych (identyfikacja projektów, cele strategiczne organizacji, założenia do budowy portfela).
2. Budowa portfela (ocena, selekcja, zatwierdzenie, harmonogramowanie projektów, dystrybucja zasobów, weryfikacja i równoważenie portfela).
3. Zarządzanie portfelem (realizacja, koordynacja, monitorowanie, korygowanie).

Odpowiada to również strukturze grup procesów, jaka obowiązuje w *Standard for Portfolios* wydanym przez PMI (grupa procesów definiowania, grupa procesów równoważenia, grupa procesów autoryzacji i kontroli).



Rys. 1. Etapy zarządzania portfelem projektów
Źródło: opracowanie własne

Pierwszym etapem w zarządzaniu portfelem projektów jest identyfikacja projektów i ustalenie celów strategicznych organizacji. Stanowią one bazę założeń do budowy strategii portfela. Takie postępowanie daje szansę wyboru projektów, które będą zgodne z działaniem organizacji i jej planem strategicznym. Procesy te wspomagane są efektywnymi instrumentami i metodami, wśród których warto wyróżnić: metody heurystyczne (eksperckie), metody planowania strategicznego i inne (Kopczyński, 2014).

Etap drugi związany jest z budową portfela projektów. Obejmuje takie działania, jak: ocena, selekcja i zatwierdzenie projektów, harmonogramowanie i przypisywanie projektów do portfela oraz równoważenie portfela i przydzielanie zasobów. Głównymi kryteriami wyboru pozostają ekonomiczna ocena opłacalności projektów oraz zgodność ze strategią firmy. Pierwsze kryterium bazuje na metodach, które pozwalają na uszeregowanie (hierarchizację) projektów w oparciu o oczekiwaną wartość dodaną dla właścicieli. Przykładem są finansowe modele NPV (*Net Present Value*) i IRR (*Internal Rate of Return*), a także mierniki wartości dla akcjonariuszy, np. SVA (*Shareholder Value Added*) i EVA (*Economic Value Added*). Drugie kryterium ustala się na bazie mechanizmów własnych organizacji, które parametryzują, co oznacza zgodność z celami strategicznymi. Istotne jest opracowanie sposobu podejścia organizacji zarówno do tego, co zrobić z inicjatywą bardzo opłacalną, lecz niewpisującą się w strategię oraz jak modyfikować kryteria doboru projektów już realizowanych (wybranych i zatwierdzonych w ubiegłych latach), gdy właśnie zmodyfikowano strategię.

Niezależnie od wymienionych kryteriów głównych stosuje się dodatkowe kryteria pomocnicze, takie jak cykl życia projektu, innowacyjność projektu, termin realizacji oraz powiązanie danego projektu z innymi istniejącymi w przedsiębiorstwie (Collyer, Warren 2009, s. 362). Proces pozwala właściwie usystematyzować projekty hierarchicznie, ze względu na kryteria

ważności dla organizacji, uzgodnione i sprawdzone pod kątem spójności ze strategią. W zależności od rodzaju portfela ważne mogą okazać się również działania, których celem jest równoważenie projektów. Mają one na celu ustrukturyzowanie portfela w taki sposób, by z jednej strony terminy realizacji projektów najlepiej odpowiadały celom strategicznym organizacji, z drugiej ryzyko związane z podejmowaniem decyzji inwestycyjnych było najniższe. Zarządzanie ryzykiem w kontekście portfela projektów zawiera szerszą perspektywę, obejmującą całość zagadnień związanych z obecnością wielu projektów w portfelu (Teller i in., 2014, s. 67–77) i dotyczy w szczególności kwestii organizacji, procesów i kultury organizacji (Teller, 2013, s. 36–48). Należy zwrócić w sposób szczególny uwagę na kontekst kultury organizacji w sukcesie zarządzania portfelem projektów (zagadnienie to będzie opisane w części badawczej tekstu). Równoważenie portfela pozwala na efektywną alokację zasobów przedsiębiorstwa, które ze swojej natury są zawsze ograniczone (Sońta-Drączkowska, 2012, s. 55–56). Efektem końcowym tego etapu powinien być wybór inicjatyw, które w największym stopniu przyczynią się do osiągnięcia celów strategicznych, zachowują oczekiwany, uprzednio zdefiniowany profil ryzyka, przy możliwie wysokim poziomie wykorzystania potencjału organizacyjnego i zasobów przedsiębiorstwa, w tym środków finansowych.

Etap trzeci to zarządzanie portfelem projektów, a więc realizacja, koordynacja, monitorowanie i korygowanie odchyleń. Zarządzanie portfelem projektów wymaga regularnego dostarczania informacji na temat postępu prac, szczególnie w zakresie zgodności realizacji projektów z założonym czasem i budżetem. Ogromne znaczenie będzie mieć zdecydowane i profesjonalne reagowanie na wszelkie odchylenia od założonych parametrów biznesowych. Dotyczy to zarówno poszczególnych projektów, jak i możliwych interakcji w obrębie portfela, mających wpływ na powodzenie

całości. Istotną rzeczą, o której należy pamiętać, jest weryfikacja i wdrażanie ewentualnych zmian w strategii organizacji, które mogą powodować konieczność przebudowy i powtórnego równoważenia portfela, a także korekty i alokacja zasobów pomiędzy projektami w portfelu lub pomiędzy portfelami.

Zarządzanie portfelem projektu – studium przypadku

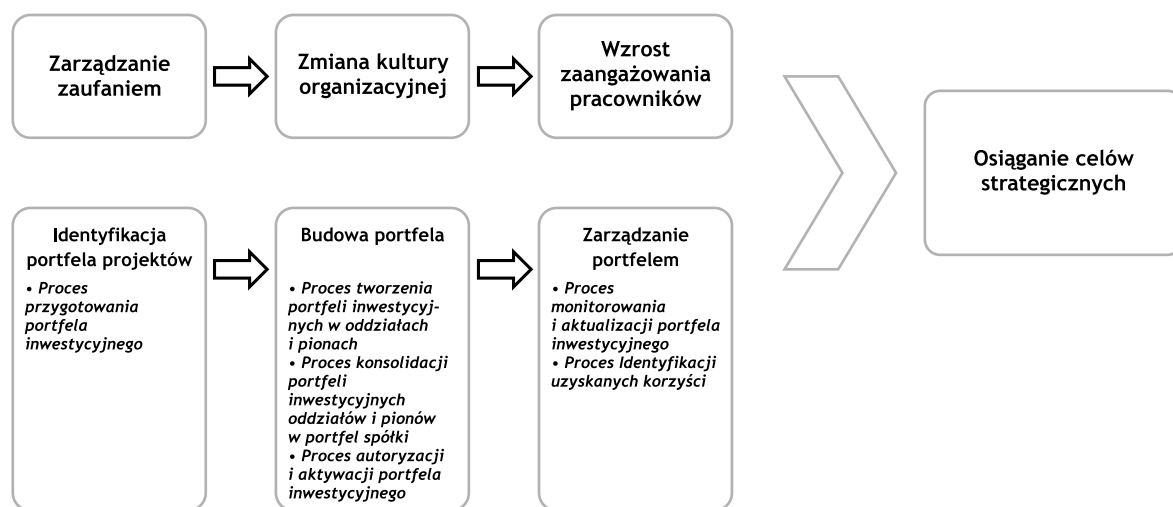
Analizowany przypadek dotyczy operatora gazowej infrastruktury przesyłowej. W 2009 roku w strategii organizacji pojawiły się nowe wyzwania, takie jak integracja europejskiego systemu gazowego, wzrost bezpieczeństwa energetycznego czy zmiana struktury nośników energii. Wyzwania te miały być zrealizowane w ramach inwestycji w nową sieć gazociągów, w tym połączeń transgranicznych oraz budowy terminala do odbioru skroplonego gazu ziemnego (LNG) o łącznej wartości około 7 miliardów złotych. Z perspektywy spółki oznaczało to konieczność uzyskania wysokiej skuteczności w zakresie zarządzania wieloma projektami o odmiennej złożoności organizacyjnej oraz różnym zakresie technicznym i budżecie. Jednocześnie spółka stanęła wobec istotnych wyzwań w zakresie poprawy efektywności zarządzania swojej działalności operacyjnej. Organizacja realizowała również wiele inicjatyw o charakterze usprawniającym zarządzanie, bardzo często o małym poziomie integracji.

Opisane powyżej powody przesądziły o tym, że spółka zdecydowała się na przygotowanie i wdrożenie nowej strategii oraz zaimplementowanie metodyki zarządzania projektami i portfelami projektów w organizacji. Spośród kilku rozwiązań dostępnych na rynku wybrano metodykę *TenStep Project Management Process* – rozwinięcie standardu *PMBOK Guide* o procesy, narzędzia i techniki wykonawcze, przykłady dobrych praktyk oraz setki wzorców dokumentów projektowych. Metodyka TenStep została opracowana przez ame-

rykańskiego praktyka zarządzania projektami Toma Mochala, obecnie jest rozwijana przez globalną sieć partnerów biznesowych. TenStep dostarcza kierownikom projektu zestaw gotowych procesów i technik do kierowania ludźmi i ich pracą, zwiększając tym samym szanse sukcesu projektu. Wartością metodyki jest uniwersalność, czyli możliwość jej ponownego użycia przy pewnych modyfikacjach opracowanych już procesów, procedur i szablonów w różnych projektach.

Metodyka TenStep podzielona jest na rozdziały, poświęcone poszczególnym procesom w zarządzaniu projektem. Metodykę rozpoczyna proces definiowania projektu, gdzie kierownik projektu kwalifikuje przedsięwzięcie jako małe, średnie lub duże. Taki podział narzuca pewien stopień szczegółowości i zakres realizowanych działań, dlatego to rozróżnienie jest zachowane we wszystkich późniejszych rozdziałach metodyki. Drugi proces dotyczy tworzenia harmonogramu oraz budżetu projektu, natomiast trzeci odnosi się do zarządzania tymi narzędziami. Kolejne rozdziały metodyki opisują pozostałe aspekty zarządzania praktykami, takie jak zarządzanie kwestiami krytycznymi, zmianą, komunikacją, ryzykiem, zasobami ludzkimi, jakością oraz pomiarami projektu. Tylko pierwsze trzy procesy w metodyce są obligatoryjne. Pozostałe są fakultatywne, asynchroniczne i bardzo często są realizowane równolegle.

W omawianym przypadku metodyka referencyjna została indywidualnie dopasowana do specyfiki i potrzeb spółki, a następnie wdrożona w jednostkach odpowiedzialnych za realizację inwestycji. W ten sposób powstała dedykowana dla przedsiębiorstwa metodyka zarządzania projektami. Następnie spółka zrealizowała kolejny etap doskonalenia wewnętrznych mechanizmów zarządczych w postaci metodyki zarządzania portfelami. W tym przypadku również bazowano na światowych standardach zarządzania projektami i portfelami opracowanymi przez Project Management Institute (PMI), które zaimplementowano do postaci wewnętrznej metodyki korporacyjnej.



Rys. 2. Model operacjonalizacji strategii poprzez zarządzanie portfelem projektów w badanej spółce
Źródło: opracowanie własne

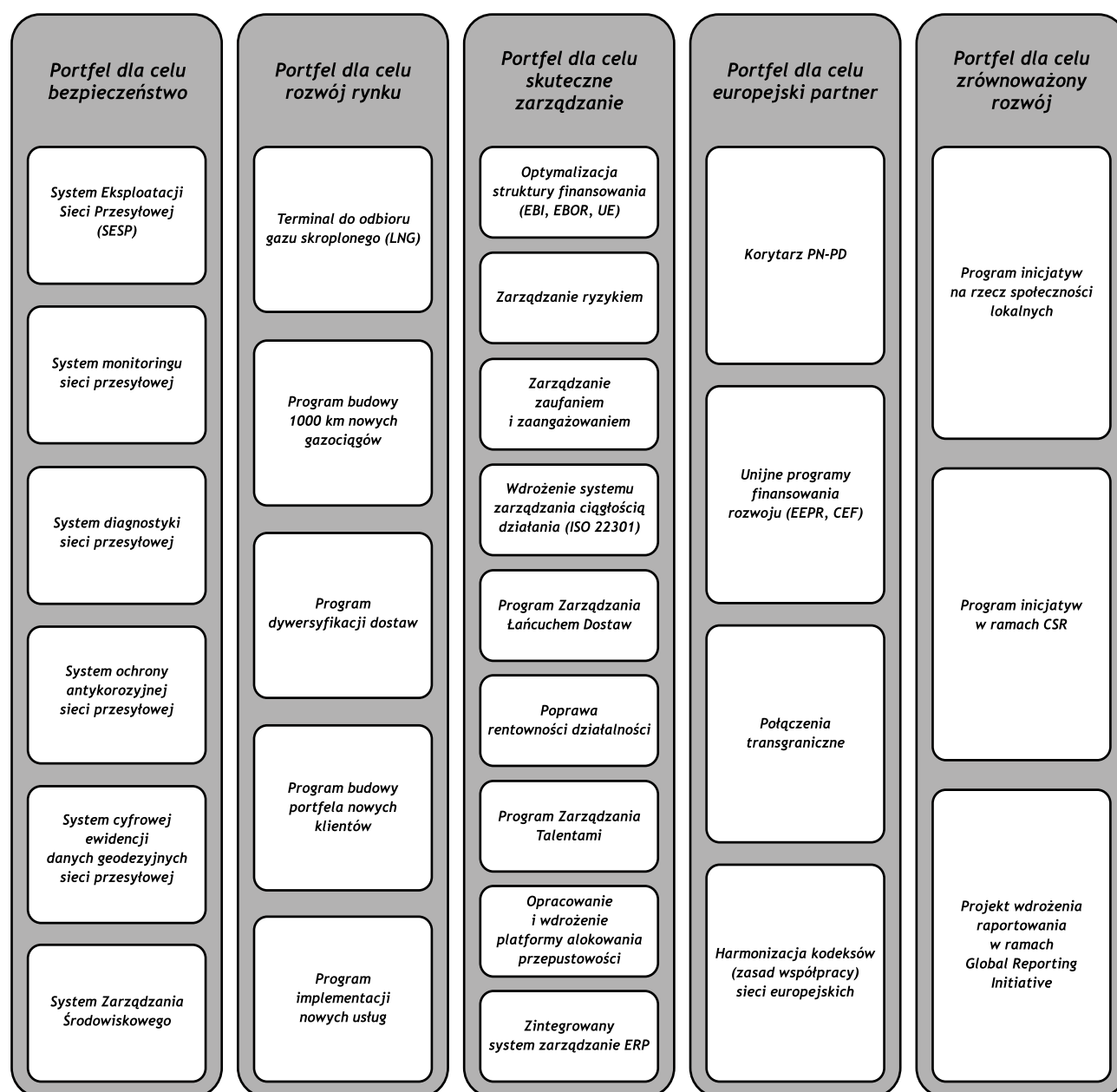
Zgodnie z przyjętą koncepcją, proces budowania i zarządzanie portfelem projektów w spółce został podzielony na trzy zasadnicze etapy (rys. 2):

- 1) identyfikacja projektów we wszystkich komórkach organizacyjnych spółki i wyznaczenie celów strategicznych organizacji,
- 2) budowa portfela, w tym: tworzenie portfeli inwestycyjnych w komórkach organizacyjnych, konsolidacja portfeli projektów na poziomie spółki, autoryzacja i aktywacja portfeli projektów,
- 3) zarządzanie portfelem, w tym: monitorowanie realizacji, korygowanie i aktualizacja portfeli oraz identyfikacja uzyskanych korzyści.

Spółka przygotowała strategię, w ramach której wyodrębnionych zostało 5 celów strategicznych:

- 1) bezpieczeństwo – zapewnienie bezpiecznego funkcjonowania systemu przesyłowego jako europejskiej sieci gazociągów,
- 2) rozwój rynku – stworzenie optymalnych warunków dla rozwoju zliberalizowanego rynku gazu ziemnego jako paliwa ekologicznego,
- 3) skuteczne zarządzanie – zapewnienie skutecznej i długoterminowej efektywności operacyjnej i organizacyjnej spółki,
- 4) europejski partner – budowanie pozycji spółki jako istotnego uczestnika rynku europejskiego UE,
- 5) zrównoważony rozwój – zarządzanie spółką z perspektywy zrównoważonego rozwoju.

W celu operacjonalizacji strategii zidentyfikowano pięć portfeli skupiających projekty odpowiadające



Rys. 3. Portfele projektów przygotowane zgodnie z celami strategicznymi spółki

Źródło: opracowanie własne



poszczególnym celom strategicznym, łącznie tworzących jeden główny portfel inicjatyw strategicznych. W praktyce oznaczało to, że z jednej strony identyfikowane w organizacji inicjatywy były analizowane pod kątem zgodności z celami strategicznymi spółki, z drugiej zaś zdefiniowanie celów w organizacji było impulsem do nowych inicjatyw, które miały być w konsekwencji środkami do osiągnięcia tych celów. Kolejny etap był związany z tworzeniem, autoryzacją i aktywacją portfeli projektów (rys. 3).

Każdy z portfeli zawierał zestaw projektów, często agregowanych w programy, odpowiadających celowi strategicznemu. W przypadku gdy dany projekt realizował więcej niż jeden cel strategiczny, o przydziale go do określonego portfela decydowały przeważające cechy danej inicjatywy. Podczas budowania portfela każdy z projektów posiadał zdefiniowane dodatkowe parametry, w szczególności:

- zasięg organizacyjny – poprzez wskazanie, które jednostki zostaną bezpośrednio zaangażowane w zadaniami portfela inwestycyjnego,
- porządkowanie projektów w portfelu,
- dobór projektów wg kryterium istotności dla strategii organizacji,
- alokacja zasobów na realizację poszczególnych projektów.

Dla zasadniczej części projektów wartość biznesowa określana była w oparciu o analizy efektywności z wykorzystaniem metod NPV/IRR. Przedsięwzięcia, dla których poziom NPV/IRR nie był satysfakcjonujący, zostały zgrupowane w projekty, które miały być realizowane przy wsparciu ze strony funduszy UE. Projekty te posiadały tzw. lukę finansową. Oznaczało to, że do uzyskania pozytywnej wielkości wskaźnika NPV niezbędne było dodatkowe, bezzwrotne wsparcie finansowe. Dofinansowanie to zostało uzyskane. Portfel był równoważony wg priorytetu istotności projektu dla organizacji i możliwości alokacji niezbędnych zasobów do ich realizacji. W zależności od poziomu nakładów inwestycyjnych poszczególne projekty były autoryzowane przez właściwe organy korporacyjne spółki.

Kolejny, trzeci, etap zarządzania portfelami projektów obejmował monitorowanie realizacji, korygowanie i aktualizację portfeli oraz identyfikację uzyskanych korzyści. Był to niewątpliwie najtrudniejszy etap, głównie ze względu na złożoność, wartość i znaczenie projektów zarówno dla firmy, jak i jej otoczenia biznesowego. Zakres procesu obejmował czynności związane z monitorowaniem portfeli inwestycyjnych, głównie co do terminu i budżetu realizowanych projektów, interakcji pomiędzy nimi w ramach portfela oraz aktualności co do realizacji celów strategicznych spółki. Cały proces miał charakter sformalizowany, a jego podsumowaniem były comiesięczne raporty w postaci dokumentacji portfela, zawierającej informacje o aktualnym statusie jego komponentów. Stan realizacji zadań w portfelu był podstawą działań korygujących. Podsumowaniem tego etapu była weryfikacja zakładanych w wyniku realizacji portfela korzyści. W spółce proces ten przeprowadzany

był raz w roku i dotyczył tylko projektów zakończonych. Wnioski z podsumowania były wykorzystywane do przygotowania portfela inwestycyjnego na kolejne lata.

W analizowanych okresie spółka zrealizowała większość zakładanych celów sformułowanych w strategii. Niektóre cele były zastępowane innymi, w związku ze zmienionymi oczekiwaniami rynku i interesariuszy. Zarządzanie portfelami projektów i wdrożone metodyki niewątpliwie zmieniły postawy pracowników. Wprowadziło to uporządkowane postrzeganie wszystkich zadań z perspektywy długoterminowych celów biznesowych. Nie był to jednak zasadniczy warunek powodzenia, chociaż bardzo ważny i konieczny. U podstaw sukcesu leżały wdrożone zmiany w kulturze organizacji, skutkujące wysokim zaufaniem zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu. To z kolei przełożyło się na bardzo pozytywne zmiany w zaangażowaniu pracowników. Zrealizowane w latach 2008–2015 badania pokazały radykalny wzrost wskaźnika zaangażowania pracowników, z 28% w roku 2008 do ponad 80% w latach 2013–2015 (Chadam, 2016, s. 58). Zatem wdrożony system zarządzania portfelami projektów był ważnym czynnikiem sukcesu, chociaż nie był wystarczający. Spółka wymagała pozytywnego, silnego impulsu w obszarze kultury organizacyjnej, w szczególności zmian w zarządzaniu zaufaniem w organizacji.

Podsumowanie

Zarządzanie portfelem projektów jest jednym z elementów strategicznego zarządzania organizacją, który ma na celu optymalizację czasu, kosztów realizacji zakładanych celów biznesowych oraz utrzymanie zgodności podejmowanych inicjatyw ze strategią przedsiębiorstwa. Portfel projektów jest zatem zbiorem projektów i programów realizujących cel strategiczny firmy. Zarządzanie portfelem jest narzędziem, którego skuteczność zależy głównie od zrozumienia i podejścia osób z najwyższego kierownictwa. Konsekwencja we wdrożeniu jest podstawą ostatecznego sukcesu, jej brak, główną przyczyną porażki. Wśród kluczowych problemów implementacyjnych należy wymienić dostosowanie projektów do strategii przedsiębiorstwa, co oznacza zapewnienie, że cele strategiczne są realizowane przez odpowiedni wybór projektów do portfela. Wymaga to dekompozycji celów strategicznych przedsiębiorstwa i zapewnienia takich kryteriów wyboru projektów do portfela, by operacjonalizacja strategii była skuteczna.

W opisanym przypadku spółka, poprzez wdrożenie metodyki zarządzania portfelem projektów, zrealizowała duży program inwestycyjny silnie skorelowany z jej celami strategicznymi, poprawiła skuteczność zarządzania i rentowność działalności. Wykorzystanie metodycznego podejścia do zarządzania portfelem pozwoliło na zaprojektowanie portfela pod kątem realizacji celów strategicznych przy jego jednoczesnej równowadze i dywersyfikacji. Dzięki zastosowanemu podejściu dokonano optymalnej alokacji zasobów oraz

uzyskano efekt synergii w wyniku realizacji wielu projektów komplementarnych w ramach poszczególnych celów strategicznych. Powodzenie wdrażania strategii nie byłoby jednak możliwe bez głębokiej zmiany kultury organizacyjnej, w szczególności wzrostu poziomu zaufania wewnątrz organizacji i jej otoczeniu. Zmiany te, w połączeniu z efektywnymi narzędziami zarządzania projektami, programami i portfelami projektów, stanowiły kompleksowy zestaw umożliwiający ostateczny sukces.

dr hab. Jan Chadam, prof. UMCS
UMCS w Lublinie
Wydział Ekonomiczny
e-mail: jan.chadam@onet.eu

Bibliografia

- [1] AXELOS (2011), *Management of Portfolios*, The Stationary Office, Crown, London.
- [2] Beringer C., Jonas D., Kock A. (2013), *Behavior of Internal Stakeholders in Project Portfolio Management and its Impact on Success*, „International Journal of Project Management”, Vol. 31, Iss. 6, pp. 830–846.
- [3] Chadam J. (2016), *Jak budować zaangażowanie we współczesnych organizacjach? „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”*, SAN, Tom XVII, Zeszyt 10, Część I, s. 49–60,
- [4] Collyer S., Warren C. (2009), *Project Management Approaches for Dynamic Environments*, „International Journal of Project Management”, Vol. 27, pp. 355–364.
- [5] Elonen S., Artto K. (2003), *Problems in Managing Internal Development Projects in Multi-projects Environments*, „International Journal of Project Management”, Vol. 21, No. 6, pp. 385–402.
- [6] Gutierrez E., Magnusson M. (2014), *Dealing with Legitimacy: A Key Challenge for Project Portfolio Management Decision Makers*, „International Journal of Project Management”, Vol. 32, pp. 30–39.
- [7] Kopczyński T. (2014), *Myślenie systemowe i sieciowe w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [8] Lichtarski J.M., Wąsowicz M. (2014), *Uwarunkowania rozwoju strategicznego zarządzania projektami w organizacji*, „Organizacji i Kierowanie”, Nr 1A (159), s. 123–134.
- [9] Martinsuo M., Killen C.P. (2014), *Value Management in Project Portfolios: Identifying and Assessing Strategic Value*, „Project Management Journal”, Vol. 45, Iss. 5, pp. 56–70.
- [10] Martinsuo M., Lehtonen P. (2007), *Role of Single-project Management in Achieving Portfolio Management Efficiency*, „International Journal of Project Management”, Vol. 25, Iss. 1, pp. 56–65.
- [11] Patanakul P. (2015), *Key Attributes of Effectiveness in Managing Project Portfolio*, „International Journal of Project Management”, Vol. 33, Iss. 5, pp. 1084–1097.
- [12] Petit Y. (2012), *Project Portfolios in Dynamic Environments: Organizing for Uncertainty*, „International Journal of Project Management”, No. 30, Iss. 5, pp. 539–553.
- [13] PMI (2008), *The Standard for Portfolio Management*, Project Management Institute, Newton Square.
- [14] PMI (2009), *Project Management Body of Knowledge – PMBOK® GUIDE*, Fourth Edition, Wyd. Management Training & Development Center, Warszawa.
- [15] PMI (2013), *A Guide To the Project Management Body of Knowledge*, Fifth Edition, Project Management Institute, Newton Square.
- [16] Sońta-Drączkowska E. (2012), *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa.
- [17] Teller J. (2013), *Portfolio Risk Management and its Contribution to Project Portfolio Success: An Investigation of Organization, Process, and Culture*, „Project Management Journal”, Vol. 44, No. 2, pp. 36–51.
- [18] Teller J., Kock A., Gemunden H.G. (2014), *Risk Management in Project Portfolios Is More than Managing Project Risks: A Contingency Perspective on Risk Management*, „Project Management Journal”, Vol. 45, No. 4, pp. 67–80.

Project Portfolio Management – Contemporary Challenges for Managers. A Case Study

Summary

Great changeability of the business environment, along with the ever-increasing competition and customer expectations result in a significantly reduced repeatability of business operations; consequently necessitating the transition from operational management to project management of an enterprise. This process contributes to the situation whereby several projects have to be managed simultaneously, thus creating the so-called Project Portfolio. The aim of Project Portfolio management is to select relevant portfolio components so as to achieve the strategic objective, and to allocate the available resources in accordance with the priorities of the organization. This article discusses the approach to project portfolio management in a company which implemented concurrently several hundred projects, of which several dozens were of strategic relevance and high-value undertakings. For this purpose, the company established and further managed five portfolios with the intention of achieving the defined strategic objectives. The comprehensive approach to project and portfolio management implemented in the Company enabled the effective operationalization of the established strategy. It should be noted that attaining these strategic objectives would have been impossible if it was not for the substantial changes implemented in organizational culture, trust management, and fostering the involvement of employees.

Keywords

project, project management, portfolio management, PMI, infrastructure



ZAKRES AKTYWNOŚCI PROSUMPcyjNEJ NABYWCÓW A SPECYFIKA ICH ZACHOWAŃ ZAKUPOWYCH

Agnieszka Izabela Baruk

Wprowadzenie

Kluczowymi uczestnikami współczesnego rynku dóbr i usług konsumpcyjnych są nabywcy finalni (Kumar i in., 2004). Ich aktywność rynkową z reguły utożsamia się jednak głównie z zachowaniami zakupowymi. Podejście takie reprezentują m.in.: M.R. Solomon, R. Russell-Bennett i J. Previte (2013), L.G. Schiffman, L. Kanuk i H. Hansen (2007) czy C.J. Olson i P.J. Peter (2008). Nadal często nie dostrzega się faktu, że zakres tej aktywności może być i w praktyce faktycznie jest zdecydowanie szerszy. Wynika to m.in. z rosnącego znaczenia nabywców, którzy odgrywają nie tylko rolę odbiorców oferty marketingowej, ale coraz częściej aktywnie uczestniczą w procesie przygotowywania jej komponentów o charakterze materialnym (np. produktów) i niematerialnym (np. marki, wizerunku) lub też wykazują gotowość do ich współtworzenia. Można zatem powiedzieć, że ich aktywność obejmuje również zachowania komunikacyjne – pozytywne lub negatywne (Guo, Yang, 2006; Chuan, Aiwu, 2009) oraz kreatywne (Burroughs, Mick, 2004; Moreau, Dahl, 2005; Burroughs i in., 2008). Oczywiście, nie zastępują one zachowań zakupowych, ale im towarzyszą, stanowiąc łącznie swoistą triadę behawioralną, w której każde z zachowań może być podejmowane równolegle z pozostałymi zachowaniami lub się z nimi przenikać.

W niniejszym artykule dążono do osiągnięcia następujących celów badawczych:

- 1) określenia znaczenia, jakie w zakupowym procesie decyzyjnym respondenci przypisywali temu, czy produkt był przygotowywany przez oferenta wraz z nabywcami;
- 2) zidentyfikowania i pogrupowania form aktywności prosumpcyjnej przejawianej przez osoby kierujące się podczas nabywania produktów faktem ich przygotowywania wraz z nabywcami oraz przez osoby niebiorące tego aspektu pod uwagę;
- 3) dokonania porównania zakresu aktywności prosumpcyjnej przejawianej przez obie grupy osób oraz jego odniesienia do zakresu tej aktywności w przypadku ogółu respondentów;
- 4) wyodrębnienia segmentów respondentów ze względu na zakres ich aktywności prosumpcyjnej.

W procesie realizacji wymienionych celów dążono do znalezienia odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

P1 – czy respondenci podczas podejmowania decyzji zakupowych biorą pod uwagę fakt, że produkt był przygotowywany wraz z nabywcami?

P2 – czy uwzględnianie podczas podejmowania decyzji zakupowych faktu, że produkt był przygotowywany wraz z nabywcami, ma znaczenie, jeśli chodzi o zakres aktywności prosumpcyjnej respondentów?

W badaniach wykorzystano metodę analizy poznawczo-krytycznej literatury przedmiotu oraz metodę badania ankietowego (do zebrania danych pierwotnych), jak również metodę analizy czynnikowej i analizy porównawczej (do przeanalizowania zgromadzonych danych)¹.

Aktywność prosumpcyjna nabywców

Podejmowanie zachowań komunikacyjnych i kreatywnych jest równoznaczne z przejawianiem aktywności prosumpcyjnej, a więc spełnianiem roli aktywnego nabywcy uczestniczącego w procesie tworzenia oferty marketingowej (Xie i in., 2008), czyli prosumenta. Jako zaangażowany uczestnik rynku może on zatem brać udział w przekazywaniu komunikatów marketingowych, których adresatami są inni nabywcy lub też oferenci. Może również aktywnie przyczyniać się do tworzenia wraz z oferentami produktów lub ich atrybutów, uczestnicząc w ich projektowaniu lub/i wykonywaniu. Aktywność prosumpcyjna nie musi tym samym obejmować bezpośrednio oferenta, który jednak zawsze jest bezpośrednim (np. kiedy wspólnie z nabywcą kreuje produkt) lub pośrednim (np. kiedy wśród nabywców kształtowany jest jego wizerunek) beneficjentem efektów tej aktywności.

Można stwierdzić, że relatywnie mniejszego zaangażowania wymaga od nabywcy przejawianie zachowań komunikacyjnych, zwłaszcza w relacjach z innymi nabywcami. Niejednokrotnie jest je bowiem łatwiej nawiązać niż relacje z oferentami. Wynika to m.in. z mniejszego dystansu psychologicznego, jaki występuje w przypadku relacji internabywczych w porównaniu z analogicznym dystansem dzielącym nabywcę od oferentów. Stosunkowo większe zaangażowanie musi z kolei wykazać nabywca, podejmując zachowania kreatywne, co wynika z tej samej przyczyny. Ponadto wygenerowanie pomysłu na nową cechę produktu, czy nowy element jego atrybutu marketingowego, bądź na modyfikację któregoś z tych komponentów jest zdecydowanie trudniejsze niż podzielenie się swoimi opiniami z innymi nabywcami lub nawet z oferentem. Każdy

jednak przejaw aktywności prosumpcyjnej, w tym także przejaw zachowań komunikacyjnych, świadczy o większym zaangażowaniu nabywcy w porównaniu z podejmowaniem wyłącznie zachowań zakupowych.

Jak już wcześniej wspomniano, zachowania należące do każdej z trzech grup triady behawioralnej mogą się wzajemnie przenikać, co oznacza, że mogą na siebie wpływać. O przenikaniu się zachowań można mówić zwłaszcza w przypadku aktywności komunikacyjnej i kreatywnej w Internecie (Kowalska, 2016), chociaż może ono zachodzić także wówczas, gdy aktywność jest podejmowana poza siecią. Wydaje się zatem, że postulowana w klasycznym marketingu konieczność badania zachowań zakupowych nabywców (Asadi i in., 2014) powinna wynikać nie tylko z dążenia do jak najlepszego poznania mechanizmów kierujących tymi zachowaniami, ale również z faktu, że mogą one determinować pozostałe dwie grupy zachowań. Zidentyfikowanie ich zakresu i wzajemnych zależności może okazać się niezwykle ważne dla oferentów. Spełniają oni bowiem rolę odbiorców komunikatów, pomysłów itd., generowanych przez prosumentów w trakcie zachowań komunikacyjnych i kreatywnych, zaspokajając dzięki nim swoje potrzeby związane chociażby z kształtowaniem oferty lepiej spełniającej oczekiwania jej adresatów, którzy niejednokrotnie odgrywają jednocześnie rolę jej współtwórców (Ind, Coates, 2013).

Widać zatem, że widoczny wzrost znaczenia nabywców przejawiający się znacznym poszerzeniem spektrum ich zachowań rynkowych doprowadził do zredefiniowania roli rynkowej nie tylko samych nabywców, ale także oferentów. Jest to równoznaczne z koniecznością przyjęcia marketingowego podejścia wobec obu stron, co wpisuje się w ramy nowego paradygmatu marketingu (Vargo, Lusch, 2004) opartego na wspólnym kreowaniu wartości przez oferenta i nabywcę. Sprzyja ono wzajemnej integracji (Lattemann, Robra-Bissantz, 2006), pozwalając budować i zacieśniać partnerskie relacje między nimi. Warunkują one przejawianie zachowań prosumpcyjnych przez nabywców, jak też ich inicjowanie przez oferentów oraz wykorzystywanie efektów tych zachowań przez obie strony. Zarówno oferenci, jak i nabywcy, a raczej prosumenci, dzięki wzajemnemu współdziałaniu mogą spełniać swoje różnorodne potrzeby, poczynawszy od uzyskiwania oferty lepiej spełniającej oczekiwania, skończywszy na poczuciu przydatności własnej wiedzy (Ziemba, Eisenhardt, 2014) czy wzmacnianiu poczucia własnej wartości (w przypadku nabywców) oraz poczynawszy od uzyskiwania wsparcia emocjonalnego, skończywszy na wzbogacaniu potencjału marketingowego (Mróz, 2010) wiedzą i doświadczeniami nabywców (w przypadku oferentów). O rosnącym znaczeniu prosumpcji świadczy fakt, że w literaturze przedmiotu używa się nawet określenia kultura prosumpcji (Siuda, 2012) lub era prosumpcji (Ritzer, Jurgenson, 2010). Z reguły nie bada się jednak tego zjawiska z perspektywy jego związków z zachowaniami zakupowymi, co wskazuje na występowanie luki poznawczej i badawczej w tym zakresie.

Charakterystyka badań empirycznych

Dążąc do zrealizowania celów badawczych i odpowiedzi na postawione pytania badawcze, w trzecim kwartale 2015 roku przeprowadzono badania empiryczne, wykorzystując metodę badania ankietowego². Badania miały charakter bezpośredni, co wymagało osobistego kontaktu badacza z respondentami, umożliwiając jednocześnie uzyskanie wysokiego wskaźnika zwrotów poprawnie wypełnionych kwestionariuszy ankiety. Objęto nimi 1200 osób reprezentujących polskich pełnoletnich nabywców finalnych. Do analizy statystycznej zakwalifikowano 1012 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy ankiety. W badanej populacji 61% stanowiły kobiety. Respondenci reprezentowali cztery podobne pod względem liczebności grupy wiekowe (24,5% – osoby w wieku 18–30 lat, 26,1% – w wieku 31–43 lat, 24,8% – w wieku 44–56 lat oraz 24,6% – w wieku powyżej 56 lat). Przy czym 33% ankietowanych legitymowało się wykształceniem wyższym, 14% licencjackim, 28% średnim, 18% zawodowym, zaś pozostali podstawowym. Zastosowano nielosowy dobór próby.

Zebrane dane pierwotne poddano analizie, wykorzystując eksploracyjną analizę czynnikową. Metody analizy czynnikowej użyto w celu redukcji liczby zmiennych wpływających na badaną kategorię (czyli formy aktywności prosumpcyjnej ankietowanych) oraz w celu wykrycia wewnętrznych ukrytych współzależności w związkach między tymi zmiennymi. Do wyodrębnienia czynników zastosowano metodę głównych składowych. Określenia liczby czynników wspólnych dokonano za pomocą techniki kryterium Kaisera. Rotację czynników wykonano zaś metodą znormalizowanej varimax. W ramach czynników wyodrębniono zmienne o najwyższych ładunkach czynnikowych względem tych czynników (> 0,7) (Abdi, Williams, 2010, s. 433–459). Analizę statystyczną przeprowadzono z wykorzystaniem pakietu Statistica 8.0.

Wyniki badań

Jak wynika z przeprowadzonych badań, 32,8% ogółu respondentów, podejmując decyzję zakupową, brało pod uwagę fakt, że produkt był przygotowany przez oferenta wspólnie z nabywcami. Innymi słowy, dla 1/3 badanych ważne były informacje na ten temat, gdyż ułatwiały podjęcie takiej decyzji. Można zatem stwierdzić, że oferenci powinni przekazywać takie informacje odbiorcom w sposób zapewniający ich łatwe dotarcie do adresatów, np. umieszczając je na opakowaniach produktów. Okazuje się bowiem, że przekaz o uczestniczeniu nabywców w przygotowywaniu produktu stanowi uwzględniany przez znaczną część nabywców czynnik decyzyjny. Sam fakt brania pod uwagę aktywności prosumpcyjnej podczas dokonywania zakupów może wskazywać na występowanie związków między zachowaniami zakupowymi i kreatywnymi. W tym miejscu nasuwa się pytanie, czy faktycznie w wyraźny sposób specyfika zachowań zakupowych znajduje odzwierciedlenie, jeśli chodzi o zakres i formy aktywności prosumpcyjnej nabywców?



Chcąc znaleźć odpowiedź na tak sformułowane pytanie, ogół respondentów podzielono na dwie odrębne grupy: osoby uwzględniające podczas nabywania produktów fakt ich współkreowania przez nabywców oraz osoby niebiorące pod uwagę tej kwestii. Zarówno dla ogółu badanych (tab. 1), jak i dla obu wymienionych grup przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową, obejmując ją piętnaście form aktywności prosumpcyjnej, w tym pięć form aktywności internabywczej (w tabeli 2 oznaczonych symbolami literowymi od „a” do „e”). Zostały one wyłonione na podstawie wyników analizy poznawczo-krytycznej literatury przedmiotu oraz badań pilotażowych. Każde z nich ankietowani mieli ocenić w 5-stopniowej skali Likerta (1 – zdecydowanie nie, 2 – raczej nie, 3 – ani tak, ani nie, 4 – raczej tak, 5 – zdecydowanie tak). Jej wykorzystanie pozwoliło na użycie wspomnianej metody analizy czynnikowej.

Zarówno w przypadku ogółu badanych, jak i w odniesieniu do obu grup wyłonionych ze względu na specyfikę zachowań zakupowych na podstawie kryterium Kaisera można wyodrębnić po cztery czynniki o wartościach własnych powyżej 1. W każdym przypadku pierwszy wyodrębniony czynnik ma wartość własną przekraczającą 6 i wyjaśnia więcej niż 40% całkowitej zmienności badanego zjawiska (tabele 1, 3 i 5). Jest to jednocześnie czynnik o analogicznej wewnętrznej strukturze, jeśli chodzi o ogół badanych (tab. 2) i osoby nieuwzględniające podczas zakupu produktu faktu jego współkreowania przez nabywców (tab. 6). Natomiast w przypadku respondentów, którzy brali go pod uwagę (tab. 4) pierwszy czynnik obejmował te same zmienne z wyjątkiem jednej oznaczonej literą „j”. Tworzące go zmienne, podobnie jak w przypadku ogółu badanych i osób niezwracających uwagi na udział nabywców w przygotowywaniu produktu, odzwierciedlały włączanie się w akcje organizowane przez oferentów w Internecie i poza nim w celu aktywizowania nabywców do uczestniczenia w tworzeniu produktów i ich atrybutów, działań promocyjnych lub innych działań marketingowych. Formą aktywności, która nie weszła w obręb pierwszego czynnika wyodrębnionego dla osób biorących pod uwagę podczas nabywania produktu fakt, że był on przygotowany wraz z nabywcami, było włączanie się w akcje oferentów organizowane w sieci, zmierzające do stworzenia produktu lub jego atrybutów marketingowych.

Trzy kolejne czynniki w przypadku ogółu badanych i obu analizowanych grup respondentów mają znacznie mniejsze wartości własne (poniżej 2) i wyjaśniają zdecydowanie mniejszą (o około 30%) część badanego zjawiska w porównaniu z pierwszym czynnikiem. Ponadto, porównując wewnętrzną strukturę poszczególnych czynników z analogicznymi składowymi głównymi wyodrębnionymi dla innych grup ankietowanych, wiadać znaczne różnice. Drugi czynnik obejmuje po dwie zmienne obrazujące internabywczą aktywność komunikacyjną zarówno w przypadku osób biorących pod uwagę współtworzenie produktu przez nabywców, jak i w przypadku osób nieuwzględniających tego faktu podczas nabywania produktów. Nie są to jednak te same zmienne. W pierwszej z tych grup chodzi o aktywność w Internecie, natomiast w drugiej z nich o aktywność pozainternetową, co upodabnia ją do ogółu badanych. Można zatem stwierdzić, że aktywność prosumpcyjna nadal nie zawsze ma miejsce w świecie wirtualnym, chociaż przede wszystkim z nim zachowania komunikacyjne współczesnych nabywców łączy część autorów (Stieglitz i in., 2015).

Zupełnie odmienne co do charakteru formy aktywności prosumpcyjnej tworzą natomiast trzecie składowe główne. W przypadku osób kierujących się podczas nabywania produktów ich współtworzeniem przez nabywców są to formy spontanicznej aktywności przejawianej w kontaktach z oferentami zarówno w sieci, jak i w świecie realnym. Natomiast w odniesieniu do osób nieprzysięgających wagi do sposobu tworzenia produktów chodzi tylko o formy internetowej aktywności internabywczej. Inny jest zatem zarówno bezpośredni partner tych działań, jak i środowisko, w którym są podejmowane. Oczywiście, ostatecznie zawsze efekty aktywności prosumpcyjnej dotyczą oferenta (m.in. w postaci jego wizerunku kształtowanego podczas kontaktów z innymi nabywcami), jednak nie zawsze uczestniczy on w niej bezpośrednio, czego przykładem jest właśnie prosumpcja internabywczą. Warto dodać, że w przypadku trzeciego czynnika wyodrębnionego dla ogółu badanych w jego ramach nie znalazła się żadna zmienna o wartości ładunku czynnikowego, przekraczającej przyjętą wartość graniczną 0,7.

Czwarte składowe główne również wyraźnie się różnią. W przypadku osób kierujących się przygotowaniem produktu wspólnie z nabywcami ostatnia

Tab. 1. Hierarchia czynników ze względu na ich wartości własne ustalone na bazie kryterium Kaisera (dla ogółu respondentów)

Składowe główne (czynniki)	Wartość własna składowej głównej	% ogółu wartości własnych (wariancja)	Skumulowana wartość własna	Skumulowany % wartości własnych
Czynnik 1	6,760	45,065	6,760	45,065
Czynnik 2	1,831	12,209	8,591	57,274
Czynnik 3	1,331	8,871	9,922	66,144
Czynnik 4	1,120	7,465	11,041	73,610

Źródło: opracowanie własne

Tab. 2. Wyniki analizy czynnikowej form prosumpcyjnej aktywności dla ogółu respondentów

Zmienne	Symbol	Czynniki			
		1	2	3	4
Wyrażam swoje opinie i uwagi na temat produktów, z których korzystam za pomocą Internetu (np. na forum internetowym, na stronie sklepu), ale nie kontaktuję się bezpośrednio z ich producentem	a	0,401	0,201	0,685	0,305
Wyrażam swoje opinie i uwagi na temat produktów, z których korzystam bez użycia Internetu (znajomym/rodzinie czy bezpośrednio w sklepie itp.), ale nie kontaktuję się bezpośrednio z ich producentem	b	0,075	0,802	0,078	-0,017
Dodaję komentarze do istniejących w Internecie opinii innych konsumentów na temat produktów, z których korzystam	c	0,274	0,249	0,642	0,440
Zapoznaję się z opiniami innych konsumentów, zamieszczonymi w Internecie, na temat produktów, z których korzystam lub zamierzam korzystać	d	0,181	0,419	0,686	0,116
Zapoznaję się z opiniami innych konsumentów, niezamieszczonymi w Internecie, na temat produktów, z których korzystam lub zamierzam korzystać (np. od znajomych/rodziny, sprzedawcy)	e	0,006	0,812	0,112	-0,002
Z własnej inicjatywy kontaktuję się z producentami za pomocą Internetu, wyrażając opinię/dając wskazówki na temat produktów, z których korzystam lub zamierzam korzystać	f	0,121	0,008	0,132	0,763
Z własnej inicjatywy kontaktuję się z producentami bez użycia Internetu, wyrażając opinię/dając wskazówki na temat produktów, z których korzystam lub zamierzam korzystać	g	0,357	0,032	0,010	0,795
Z własnej inicjatywy kontaktuję się w różny sposób z producentami za pomocą Internetu, zadając pytania na temat produktów, z których korzystam lub zamierzam korzystać	h	0,465	-0,015	0,190	0,706
Z własnej inicjatywy kontaktuję się w różny sposób z producentami bez użycia Internetu, zadając pytania na temat produktów, z których korzystam lub zamierzam korzystać	i	0,491	0,010	0,014	0,664
Uczestniczę w działaniach/akcjach organizowanych przez firmy przez Internet, dzięki którym jestem współtwórcą produktu lub jego atrybutów, np. opakowania, marki	j	0,778	0,026	0,157	0,348
Uczestniczę w działaniach/akcjach organizowanych przez firmy w inny sposób niż przez Internet, dzięki którym jestem współtwórcą produktu lub jego atrybutów, np. opakowania, marki	k	0,852	0,066	0,090	0,280
Uczestniczę w działaniach/akcjach organizowanych przez firmy przez Internet, dzięki którym jestem współtwórcą działań promocyjnych, np. hasła/sloganu reklamowego, kampanii reklamowej	l	0,860	0,034	0,208	0,223
Uczestniczę w działaniach/akcjach organizowanych przez firmy w inny sposób niż przez Internet, dzięki którym jestem współtwórcą działań promocyjnych, np. hasła/sloganu reklamowego, kampanii reklamowej	ł	0,870	0,051	0,121	0,191
Uczestniczę w działaniach/akcjach organizowanych przez firmy w różny sposób, dzięki którym jestem współtwórcą jakichkolwiek innych działań/elementów firmy, poza produktem i promocją	m	0,846	0,077	0,162	0,231
Samodzielnie wytwarzam, ze względów oszczędnościowych czy praktycznych, produkty, z których korzystam (nie kontaktując się w ogóle z producentem)	n	0,012	0,442	-0,669	0,231

Źródło: opracowanie własne



składowa główna obejmuje dwie zmienne obrazujące pozainternetową aktywność internabywcą, które tworzyły drugi czynnik dla osób niebiorących tego faktu pod uwagę podczas nabywania produktów. Z kolei w ich przypadku czwarty czynnik obejmuje dwie zmienne odzwierciedlające spontaniczną aktywność w sieci i poza nią kierowaną bezpośrednio do oferentów. Wchodziły one m.in. w skład trzeciej składowej głównej wyodrębnionej dla osób biorących pod uwagę

fakt współtworzenia produktu przez nabywców podczas podejmowania decyzji o jego zakupie. Upodabnia to ostatni czynnik wyłoniony w przypadku tej grupy do ostatniej składowej głównej wyodrębnionej dla ogółu badanych, chociaż obejmuje ona o jedną zmienną więcej. Ma ona jednak analogiczny charakter, jeśli chodzi o specyfikę aktywności prosumpcyjnej.

Warto podkreślić, że w przypadku osób uwzględniających fakt przygotowywania produktu wspólnie z na-

Tab. 3. Hierarchia czynników ze względu na ich wartości własne ustalone na bazie kryterium Kaisera (dla respondentów biorących pod uwagę fakt przygotowywania produktu przez oferenta wspólnie z nabywcami)

Składowe główne (czynniki)	Wartość własna składowej głównej	% ogółu wartości własnych (wariancja)	Skumulowana wartość własna	Skumulowany % wartości własnych
Czynnik 1	6,181	41,208	6,181	41,208
Czynnik 2	1,931	12,874	8,112	54,082
Czynnik 3	1,403	9,357	9,516	63,439
Czynnik 4	1,245	8,298	10,761	71,737

Źródło: opracowanie własne

Tab. 4. Wyniki analizy czynnikowej form prosumpcyjnej aktywności dla respondentów biorących pod uwagę fakt przygotowywania produktu przez oferenta wspólnie z nabywcami

Zmienne	Czynniki			
	1	2	3	4
a	0,294	0,757	0,268	0,044
b	0,029	0,076	-0,042	0,725
c	0,215	0,667	0,398	0,246
d	0,133	0,742	0,002	0,331
e	-0,041	0,212	-0,034	0,738
f	0,249	0,272	0,786	0,057
g	0,209	-0,021	0,870	0,071
h	0,284	0,211	0,817	-0,071
i	0,325	-0,028	0,758	-0,102
j	0,683	0,173	0,458	-0,087
k	0,799	0,033	0,352	0,032
l	0,846	0,221	0,208	-0,034
ł	0,871	0,095	0,159	0,077
m	0,843	0,110	0,211	0,068
n	0,162	-0,530	0,305	0,448
War. Wyj.	3,761	2,122	3,390	1,487
Udział	0,251	0,141	0,226	0,099

Źródło: opracowanie własne

bywcami w skład wyodrębnionych czynników weszły wszystkie analizowane formy aktywności spontanicznej kierowanej do oferentów, natomiast w przypadku osób niebiorących tego faktu pod uwagę dwie formy o tym charakterze nie znalazły się w żadnej składowej głównej. Z kolei w przypadku tej grupy badanych do czynników można było zakwalifikować wszystkie formy aktywności internabywczej oraz wszystkie formy aktywności inspirowanej przez oferentów, zaś w przypadku osób

uwzględniających udział nabywców w przygotowywaniu produktów 1 zmienna reprezentująca aktywność internabywczą i 1 zmienna reprezentująca aktywność inspirowaną nie znalazły się w żadnym czynniku.

Należy także dodać, że specyficzna forma aktywności, jaką jest samodzielne przygotowywanie produktów przez nabywców na własne potrzeby, nie weszła w skład żadnego czynnika w żadnej z analizowanych grup. Co więcej, w ramach niektórych czynników war-

Tab. 5. Hierarchia czynników ze względu na ich wartości własne ustalone na bazie kryterium Kaisera (dla respondentów niebiorących pod uwagę faktu przygotowywania produktu przez oferenta wspólnie z nabywcami)

Składowe główne (czynniki)	Wartość własna składowej głównej	% ogółu wartości własnych (wariancja)	Skumulowana wartość własna	Skumulowany % wartości własnych
Czynnik 1	6,705	44,697	6,705	44,697
Czynnik 2	1,891	12,605	8,595	57,302
Czynnik 3	1,341	8,938	9,936	66,240
Czynnik 4	1,091	7,271	11,027	73,511

Źródło: opracowanie własne

Tab. 6. Wyniki analizy czynnikowej form prosumpcyjnej aktywności dla respondentów niebiorących pod uwagę faktu przygotowywania produktu przez oferenta wspólnie z nabywcami

Zmienne	Czynniki			
	1	2	3	4
a	0,397	0,128	0,731	0,220
b	0,038	0,810	0,178	-0,045
c	0,274	0,126	0,724	0,377
d	0,161	0,313	0,751	0,059
e	0,039	0,806	0,223	-0,032
f	0,100	-0,023	0,137	0,785
g	0,452	0,024	0,090	0,714
h	0,574	-0,024	0,236	0,571
i	0,574	0,057	0,064	0,574
j	0,821	0,044	0,174	0,210
k	0,874	0,062	0,127	0,179
l	0,870	0,013	0,227	0,168
ł	0,870	0,008	0,137	0,157
m	0,840	0,046	0,207	0,188
n	-0,012	0,580	-0,534	0,267
War. Wyj.	4,792	1,785	2,235	2,214
Udział	0,319	0,119	0,149	0,148

Źródło: opracowanie własne



Tab. 7. Segmenty respondentów wyodrębnione ze względu na zakres aktywności prosumpcyjnej w zależności od brania przez nich podczas nabywania produktów pod uwagę faktu ich przygotowywania wspólnie z nabywcami

Segment	Charakterystyka segmentu		
	dla ogółu respondentów	dla osób uwzględniających tworzenie produktów z nabywcami	dla osób nieuwzględniających tworzenia produktów z nabywcami
1	<ul style="list-style-type: none"> — Uczestniczę w działaniach/akcjach organizowanych przez firmy przez Internet, dzięki którym jestem współtwórcą produktu lub jego atrybutów, np. opakowania, marki — Uczestniczę w działaniach/akcjach organizowanych przez firmy w inny sposób niż przez Internet, dzięki którym jestem współtwórcą produktu lub jego atrybutów, np. opakowania, marki — Uczestniczę w działaniach/akcjach organizowanych przez firmy przez Internet, dzięki którym jestem współtwórcą działań promocyjnych, np. hasła/sloganu reklamowego, kampanii reklamowej — Uczestniczę w działaniach/akcjach organizowanych przez firmy w inny sposób niż przez Internet, dzięki którym jestem współtwórcą działań promocyjnych, np. hasła/sloganu reklamowego, kampanii reklamowej — Uczestniczę w działaniach/akcjach organizowanych przez firmy w różny sposób, dzięki którym jestem współtwórcą jakichkolwiek innych działań/elementów firmy, poza produktem i promocją 	<ul style="list-style-type: none"> — Uczestniczę w działaniach/akcjach organizowanych przez firmy w inny sposób niż przez Internet, dzięki którym jestem współtwórcą produktu lub jego atrybutów, np. opakowania, marki — Uczestniczę w działaniach/akcjach organizowanych przez firmy przez Internet, dzięki którym jestem współtwórcą działań promocyjnych, np. hasła/sloganu reklamowego, kampanii reklamowej — Uczestniczę w działaniach/akcjach organizowanych przez firmy w inny sposób niż przez Internet, dzięki którym jestem współtwórcą działań promocyjnych, np. hasła/sloganu reklamowego, kampanii reklamowej — Uczestniczę w działaniach/akcjach organizowanych przez firmy w różny sposób, dzięki którym jestem współtwórcą jakichkolwiek innych działań/elementów firmy, poza produktem i promocją 	<ul style="list-style-type: none"> — Uczestniczę w działaniach/akcjach organizowanych przez firmy przez Internet, dzięki którym jestem współtwórcą produktu lub jego atrybutów, np. opakowania, marki itp. — Uczestniczę w działaniach/akcjach organizowanych przez firmy w inny sposób niż przez Internet, dzięki którym jestem współtwórcą produktu lub jego atrybutów, np. opakowania, marki itp. — Uczestniczę w działaniach/akcjach organizowanych przez firmy przez Internet, dzięki którym jestem współtwórcą działań promocyjnych, np. hasła/sloganu reklamowego, kampanii reklamowej itp. — Uczestniczę w działaniach/akcjach organizowanych przez firmy w inny sposób niż przez Internet, dzięki którym jestem współtwórcą działań promocyjnych, np. hasła/sloganu reklamowego, kampanii reklamowej itp. — Uczestniczę w działaniach/akcjach organizowanych przez firmy w różny sposób, dzięki którym jestem współtwórcą jakichkolwiek innych działań/elementów firmy, poza produktem i promocją
2	<ul style="list-style-type: none"> — Wyrażam swoje opinie i uwagi na temat produktów, z których korzystam bez użycia Internetu (znajomym/rodzinie czy bezpośrednio w sklepie itp.), ale nie kontaktuję się bezpośrednio z ich producentem — Zapoznaję się z opiniami innych konsumentów, niezamieszczonymi w Internecie, na temat produktów, z których korzystam lub zamierzam korzystać (np. od znajomych/rodziny, sprzedawcy) 	<ul style="list-style-type: none"> — Wyrażam swoje opinie i uwagi na temat produktów, z których korzystam za pomocą Internetu (np. na forum internetowym, na stronie sklepu), ale nie kontaktuję się bezpośrednio z ich producentem — Zapoznaję się z opiniami innych konsumentów, zamieszczonymi w Internecie, na temat produktów, z których korzystam lub zamierzam korzystać 	<ul style="list-style-type: none"> — Wyrażam swoje opinie i uwagi na temat produktów, z których korzystam bez użycia Internetu (znajomym/rodzinie, czy bezpośrednio w sklepie itp.), ale nie kontaktuję się bezpośrednio z ich producentem — Zapoznaję się z opiniami innych konsumentów, niezamieszczonymi w Internecie, na temat produktów, z których korzystam lub zamierzam korzystać (np. od znajomych/rodziny, sprzedawcy)
3	—	<ul style="list-style-type: none"> — Z własnej inicjatywy kontaktuję się z producentami za pomocą Internetu wyrażając opinię/dając wskazówki na temat produktów, z których korzystam lub zamierzam korzystać — Z własnej inicjatywy kontaktuję się z producentami bez użycia Internetu wyrażając opinię/dając wskazówki na temat produktów, z których korzystam lub zamierzam korzystać — Z własnej inicjatywy kontaktuję się w różny sposób z producentami za pomocą Internetu, zadając pytania na temat produktów, z których korzystam lub zamierzam korzystać — Z własnej inicjatywy kontaktuję się w różny sposób z producentami bez użycia Internetu, zadając pytania na temat produktów, z których korzystam lub zamierzam korzystać 	<ul style="list-style-type: none"> — Wyrażam swoje opinie i uwagi na temat produktów, z których korzystam za pomocą Internetu (np. na forum internetowym, na stronie sklepu), ale nie kontaktuję się bezpośrednio z ich producentem — Dodaję komentarze do istniejących w Internecie opinii innych konsumentów na temat produktów, z których korzystam — Zapoznaję się z opiniami innych konsumentów, zamieszczonymi w Internecie, na temat produktów, z których korzystam lub zamierzam korzystać

Cd. tab. 7.

Segment	Charakterystyka segmentu		
	dla ogółu respondentów	dla osób uwzględniających tworzenie produktów z nabywcami	dla osób nieuwzględniających tworzenia produktów z nabywcami
4	<ul style="list-style-type: none"> — Z własnej inicjatywy kontaktuję się z producentami za pomocą Internetu wyrażając opinię/dając wskazówki na temat produktów, z których korzystam lub zamierzam korzystać — Z własnej inicjatywy kontaktuję się z producentami bez użycia Internetu, wyrażając opinię/dając wskazówki na temat produktów, z których korzystam lub zamierzam korzystać — Z własnej inicjatywy kontaktuję się w różny sposób z producentami za pomocą Internetu, zadając pytania na temat produktów, z których korzystam lub zamierzam korzystać 	<ul style="list-style-type: none"> — Wyrażam swoje opinie i uwagi na temat produktów, z których korzystam bez użycia Internetu (znajomym/rodzinie, czy bezpośrednio w sklepie itp.), ale nie kontaktuję się bezpośrednio z ich producentem — Zapoznaję się z opiniami innych konsumentów, nie zamieszczonymi w Internecie, na temat produktów, z których korzystam lub zamierzam korzystać (np. od znajomych/rodziny, sprzedawcy) 	<ul style="list-style-type: none"> — Z własnej inicjatywy kontaktuję się z producentami za pomocą Internetu, wyrażając opinię/dając wskazówki na temat produktów, z których korzystam lub zamierzam korzystać — Z własnej inicjatywy kontaktuję się z producentami bez użycia Internetu, wyrażając opinię/dając wskazówki na temat produktów, z których korzystam lub zamierzam korzystać

Źródło: opracowanie własne

tość jej ładunku czynnikowego była wręcz ujemna. Potwierdza to podejście przyjęte przez autorkę, że forma ta nie powinna być zaliczana do prosumpcji, mimo jej uwzględniania jako zachowania prosumpcyjnego przez niektórych autorów (Mitręga, 2013).

Należy zwrócić uwagę, że praktycznie każdy z wyodrębnionych czynników cechuje się spójnością, jeśli chodzi o specyfikę zachowań prosumpcyjnych. Jedynie w niektórych przypadkach w ramach danego czynnika występują zarówno zachowania internetowe, jak i pozainternetowe. W żadnej ze składowych głównych nie znalazły się jednak zachowania internabywcze wraz z zachowaniami obejmującymi oferentów, czy zachowania spontaniczne kierowane do nich wraz z zachowaniami inspirowanymi przez nich.

Analiza czynnikowa w badaniach marketingowych stosowana jest m.in. w procesie wnioskowania o strukturze analizowanego zjawiska, zwłaszcza w przypadku badania zachowań nabywców (Walesiak, Bąk, 1997; Walesiak, 1996). Składowe główne wyodrębnione dzięki przeprowadzeniu analizy czynnikowej zachowań rynkowych można zatem interpretować jako segmenty respondentów wyodrębnione na podstawie kryterium behawioralnego. Dokonanie podziału ankietowanych na jednorodne grupy (tab. 7) pozwala na stwierdzenie, że istnieje segment cechujący się wykazywaniem spontanicznej aktywności prosumpcyjnej. Nie zawsze wynika ona zatem z ich motywowania przez oferentów za pomocą bodźców zewnętrznych, mimo że w literaturze przedmiotu wskazuje się na nie jako warunek konieczny podejmowania przez nabywców zachowań prosumpcyjnych (Füller i in., 2012).

Podsumowanie

Na podstawie przedstawionych rozważań można stwierdzić, że znaczna część respondentów (1/3 z nich) podczas podejmowania decyzji o nabyciu

produktu brała pod uwagę fakt, czy był on przygotowywany przez oferenta wraz z nabywcami. Stwierdzono również, że sposób podejmowania decyzji zakupowej (element zachowania zakupowego) ma znaczenie, jeśli chodzi o zakres i specyfikę aktywności komunikacyjnej i kreatywnej (element zachowania prosumpcyjnego). Jest ono widoczne przynajmniej w odniesieniu do analizowanego w niniejszym artykule aspektu procesu decyzyjnego, jakim jest uwzględnianie w jego trakcie faktu przygotowywania produktu wraz z nabywcami. Osoby biorące go pod uwagę przejawiały w większym zakresie aktywność spontaniczną w porównaniu z respondentami niekierującymi się podczas nabywania produktów faktem ich współtworzenia przez nabywców. Można je zatem uznać za wyjątkowo cennych partnerów dla oferentów. Występował bowiem wśród nich nie tylko segment osób, które włączały się w akcje inicjowane przez oferentów, ale był także wśród nich segment osób przejawiających aktywność prosumpcyjną spontanicznie, nie czekając na zachęty ze strony oferentów. Świadczy to o ich dużym zaangażowaniu w funkcjonowanie rynku, które należałoby wykorzystać z korzyścią dla obu stron. Tym bardziej, że uzależniały one swoje decyzje zakupowe od tego, czy produkt był, czy też nie, przygotowywany wspólnie z nabywcami.

dr hab. Agnieszka Izabela Baruk, prof. PŁ
Politechnika Łódzka
Wydział Organizacji i Zarządzania
e-mail: agnieszka.baruk@poczta.onet.pl

Przypisy

- ¹⁾ Artykuł przygotowany w ramach projektu badawczego 2013/11/B/HS4/00430 finansowanego przez NCN.



2) Przedstawione w artykule wyniki są fragmentem szerszych badań realizowanych w ramach projektu 2013/11/B/HS4/00430 finansowanego przez NCN.

Bibliografia

- [1] Abdi H., Williams L.J. (2010), *Principal Component Analysis*, „Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics”, Vol. 2, Iss. 4, pp. 433–459.
- [2] Asadi N., Abrifam A., Mohamadzadeh M. (2014), *Consumer Behavior in the New Methods of E-business*, „Journal of Novel Applied Sciences”, Vol. 3, No. 8, pp. 879–882.
- [3] Burroughs J.E., Mick D.G. (2004), *Exploring Antecedents and Consequences of Consumer Creativity in a Problem-Solving Context*, „Journal of Consumer Research”, Vol. 31, pp. 402–411.
- [4] Burroughs J.E., Moreau C.P., Mick D.G. (2008), *Toward a Psychology of Consumer Creativity*, [in:] C.P. Haugtvedt, P.M. Herr, F.P. Kardes (eds.), *Handbook of Consumer Psychology*, Taylor and Francis, New York.
- [5] Chuan H., Aiwu Ch. (2009), *The Predict Study on Word-of-mouth Receiver's Purchase Probability Based on Logit Model*, <http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/200911/2009scyxhy01a2.pdf>, access date: 29.12.2016.
- [6] Füller J., Matzler K., Hutter K., Hautz J. (2012), *Consumers' Creative Talent: Which Characteristics Qualify Consumers for Open Innovation Projects? An Exploration of Asymmetrical Effects*, „Creativity and Innovation Management”, Vol. 21, Iss. 3, pp. 247–262.
- [7] Guo G., Yang X. (2006), *Word-of-mouth Marketing and Applied Strategy in Internet Times*, „Financial and Business Economy”, No. 9, pp. 56–59.
- [8] Ind N., Coates N. (2013), *The Meanings of Co-creation*, „European Business Review”, Vol. 25, No. 1, pp. 86–95.
- [9] Kowalska M. (2016), *Wpływ nowych technologii na rozwój prosumpcji*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 254, s. 59–67.
- [10] Kumar V., Ramani G., Bohling T. (2004), *Customer Lifetime Value Approaches and Best Practice Applications*, „Journal of Interactive Marketing”, Vol. 18, No. 3, pp. 60–72.
- [11] Lattemann C., Robra-Bissantz S. (2006), *Customer Governance – IC Based Concepts for a Successful Customer Integration*, [in:] M. Hannula, A.-M. Järvelin, M. Seppä (eds.), *Frontiers of e-Business Research*, Conference Proceedings 28.11–2.12.2006, Tampere, Finland, pp. 193–206.
- [12] Mitreğa M. (2013), *Czy prosumpcja w dobie kryzysu to zjawisko jednowymiarowe? Eksploracja wśród użytkowników portali społecznościowych*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 11, Nr 1(40), s. 42–51.
- [13] Moreau C.P., Dahl D.W. (2005), *Designing the Solutions: The Impact of Constraints on Consumers' Creativity*, „Journal of Consumer Research”, Vol. 32, No. 6, pp. 13–22.
- [14] Mróz B. (2010), *Nowe trendy konsumenckie – szansa czy wyzwania dla marketingu*, [w:] S. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku. Implikacje otoczenia rynkowego*, PWE, Warszawa, s. 64–71.
- [15] Olson C.J., Peter P.J. (2008), *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, McGraw Hill, New York.
- [16] Ritzer G., Jurgenson N. (2010), *Production, Consumption, Prosumption: The Nature of Capitalism in the Age of the Digital 'Prosumer'*, „Journal of Consumer Culture”, Vol. 10, No. 1, pp. 13–36.
- [17] Schiffman L.G., Kanuk L., Hansen H. (2007), *Consumer Behaviour: A European Outlook*, Prentice Hall, New Jersey.
- [18] Siuda P. (2012), *Mechanizmy kultury prosumpcji, czyli fani i ich globalne zróżnicowanie*, „Studia Socjologiczne”, Vol. 4, Nr 207, s. 109–132.
- [19] Solomon M.R., Russell-Bennett R., Previte J. (2013), *Consumer Behaviour. Buying, Having, Being*, Pearson Australia, Frenchs Forest.
- [20] Stieglitz S., Lattemann Ch., Brockmann T. (2015), *Mobile Applications for Knowledge Workers and Field Workers*, „Mobile Information Systems”, Vol. 1, pp. 1–8.
- [21] Vargo S.L., Lusch R.F. (2004), *Evolving a New Dominant Logic of Marketing*, „Journal of Marketing”, Vol. 68, pp. 1–17.
- [22] Walesiak M. (1996), *Metody analizy danych marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [23] Walesiak M., Bąk A. (1997), *Wykorzystanie analizy czynnikowej w badaniach marketingowych*, „Badania Operacyjne i Decyzje”, Nr 1, s. 75–87.
- [24] Xie C., Bagozzi R.P., Troye S.V. (2008), *Trying to Prosume: Toward a Theory of Consumers as Co-Creators of Value*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 36, pp. 109–122.
- [25] Ziemba E., Eisenhardt M. (2014), *Prosumers' Eagerness for Knowledge Sharing with Enterprises – A Polish Study*, „The Online Journal of Applied Knowledge Management”, Vol. 2, No. 1, pp. 40–58.

The Scope of Final Buyers Prosumption Activity and Secificty of Their Purchase Behaviours

Summary

The article presents problems of prosumption activity of purchasers. Special attention has been paid to the scope of this activity depending on the character of purchase behaviours reflected in taking into consideration the fact that the product has been prepared in cooperation with final buyers. One of the research aims was to identify this scope. In order to achieve it, the respondents were divided into two groups. For each of them factor analysis was conducted. Application of this method allowed to isolate four factors in both groups. These factors can be treated as segments of respondents. It has been concluded that the scope of prosumption activity in case of each group was different. The differences have been particularly visible in case of impulsive activity. The respondents who took into consideration the fact that the offered product has been prepared in cooperation with final buyers demonstrated this kind of activity more often than other respondents.

Keywords

purchaser, behaviour, prosumption, offeror

WYPŁATA DYWIDENDY W SPÓŁKACH Z ROZPROSZONĄ WŁASNOŚCIĄ

Aleksandra Pieloch-Babiarz

Wprowadzenie

Problematyka wypłaty dywidendy pozostaje ważnym i wciąż aktualnym zagadnieniem, które budzi wiele wątpliwości natury poznawczej, jak również rodzi szereg pytań związanych m.in. z możliwością rozwiązania tzw. zagadki dywidendy (*dividend puzzle*). Znalezienie odpowiedzi na te pytania jest niezmiernie ważne z uwagi na miejsce i znaczenie dywidendy w procesie zarządzania organizacją, w tym w szczególności spółką akcyjną. Polityka wypłaty dywidendy jest bowiem zagadnieniem, które z jednej strony w istotny sposób determinuje strategię finansową przedsiębiorstwa, z drugiej zaś wywiera wpływ na jego atrakcyjność inwestycyjną, co implikuje także możliwość pozyskania kapitału własnego zewnętrznego. Decyzje z zakresu podziału zysku netto na część pozostawioną w spółce celem realizacji planów inwestycyjnych i część przeznaczoną na wypłatę dywidendy należą do strategicznych decyzji finansowych. Jednym z wielu czynników determinujących podjęcie decyzji o wypłacie dywidendy jest struktura akcjonariatu i związany z nią stopień koncentracji własności. Im stopień koncentracji własności jest większy, tym silniejsza może być zarówno kontrola zarządu spółki przez właścicieli, jak i nacisk wywierany na realizację określonych celów akcjonariuszy, w tym na wypłatę dywidendy. Wśród właścicieli spółek akcyjnych największe możliwości decyzyjne posiadają akcjonariusze strategiczni i znaczący. Z kolei możliwości realnego wpływu akcjonariuszy mniejszościowych na zarządzanie spółką i realizację ich celów są ograniczone. W przypadku gdy cele drobnych inwestorów giełdowych nie są realizowane, mogą oni zakończyć inwestycję, sprzedając posiadane akcje. Ponieważ grupa akcjonariuszy mniejszościowych nie jest homogeniczna, inne są zamierzenia i cele inwestycyjne każdego właściciela. W przypadku akcjonariuszy inwestujących dywidendowo, będących zwykle inwestorami długoterminowymi, atrakcyjne inwestycyjnie będą te spółki, które wypłacają dywidendę regularnie i w jak najwyższej kwocie. Wiąże się to z faktem, że większość inwestorów długoterminowych traktuje dywidendę jako pewną stałą część swoich rocznych dochodów. Z kolei inwestorzy krótkoterminowi będą nastawieni na realizację dochodu z inwestycji przede wszystkim w postaci zysku kapitałowego.

Z uwagi na to, że akcjonariusze mniejszościowi mają w spółce mniejsze możliwości kontrolne i decyzyjne niż akcjonariusze znaczący, często nie są oni w stanie wywie-

rać realnego wpływu na zarządzanie przedsiębiorstwem, jak też realizować określonego zwrotu z inwestycji w akcje. Ograniczony udział w procesie decyzyjnym sprawia, że drobni inwestorzy giełdowi powinni szukać możliwości zainwestowania kapitału w akcje spółek prowadzących taką politykę wypłat na rzecz właścicieli, która umożliwi im realizację określonych celów inwestycyjnych.

Za podstawowy cel artykułu przyjęto wykazanie i scharakteryzowanie zależności między realizowaną polityką dywidendy a zmiennością struktury właścicielskiej spółek publicznych. Dla realizacji tak sformułowanego celu opracowania postawione zostały dwie hipotezy badawcze. Hipoteza HP1 stanowiąca, że w spółkach z rozproszoną własnością, w których dywidenda wypłacana jest regularnie, obserwuje się mały obrót akcjami na giełdzie oraz hipoteza HP2 stwierdzająca, że akcjonariusze mniejszościowi spółek wypłacających relatywnie wyższą dywidendę rzadziej decydują się na sprzedaż posiadanych akcji. Takie sformułowanie celu artykułu zorientowane jest w swej intencji na pełniejsze poznanie polityki wypłaty dywidendy prowadzonej przez spółki z rozproszoną własnością oraz czynników kształtujących strukturę własnościową akcjonariatu. Z kolei postawienie powyższych hipotez badawczych ważne jest z punktu widzenia możliwości realizacji korzyści finansowych przez akcjonariusza, jak również związane jest z prawidłowym funkcjonowaniem i rozwojem spółki akcyjnej. Inwestor giełdowy, kierując się określonymi preferencjami inwestycyjnymi, będzie dążył do zaangażowania swojego kapitału w akcje tych spółek, które umożliwią mu realizację dochodu z inwestycji w oczekiwanej przez niego formie, tj. w postaci dywidendy lub zysku kapitałowego. Jeżeli posiadane akcje nie spełnią oczekiwań inwestora, tj. nie osiągnie on korzyści finansowych w preferowanej formie, podejmie on decyzję o zakończeniu danej inwestycji i sprzedaży akcji spółki. Sprzedaż przez inwestora posiadanych akcji może mieć istotne znaczenie dla spółki, która je wyemitowała, gdyż skutkuje ona wystąpieniem zmian w strukturze właścicielskiej. Konsekwencją tych zmian może być nie tylko większe rozproszenie akcjonariatu, które utrudniać może realizację i przebieg procesu decyzyjnego w spółce, ale również możliwość wystąpienia zagrażającej funkcjonowaniu spółki poważnej szkodie w postaci przeprowadzenia jej wrogiego przejęcia. Aby uniknąć takiej sytuacji, spółka powinna dostosować politykę wypłaty dywidendy



do preferencji jej właścicieli i, jeżeli akcjonariusze tego oczekują, wypłacać dywidendę regularnie i na określonym poziomie.

W realizacji celu opracowania wykorzystano następujące metody i narzędzia badawcze: krytyczną analizę literatury przedmiotu, analizę sprawozdań finansowych spółek przemysłowych i analizę giełdowych biuletynów statystycznych za lata 2011–2015, współczynnik korelacji nieliniowej eta, jednoczynnikową analizę wariancji z testem post-hoc Turkeya-Kramera oraz współczynnik korelacji rang Spearmana.

Metoda badawcza

Empiryczna weryfikacja hipotez badawczych przeprowadzona została dwuetapowo. W pierwszej kolejności zbadano zależność między regularnością¹ wypłaty dywidendy a wielkością obrotu akcjami. W tym celu posłużono się wskaźnikiem obrotu giełdowego (WOG), którego wartość wyznacza się, korzystając z następującej formuły:

$$WOG = \frac{TrVol_{it}}{AvNo_{it}} \cdot 100\%$$

gdzie:

$TrVol_{it}$ – wolumen obrotu akcjami i -tej spółki w okresie t ,

$AvNo_{it}$ – średnia liczba akcji i -tej spółki w wolnym obrocie w okresie t .

Występowanie korelacji między regularnością wypłaty dywidendy a strukturą akcjonariatu oceniono, wykorzystując stosunek korelacji nieliniowej eta (η_x) (Domański, 2001, s. 172).

W kolejnym etapie badań analizie poddano relację między wysokością dywidendy a wielkością zmian zachodzących w strukturze akcjonariuszy mniejszościowych. W tym celu wykorzystano współczynnik wypłaty dywidendy (DPR) i stopę dywidendy (DY)², a następnie zbadano, czy średnie wartości tych współczynników różnią się istotnie w zależności od wielkości obrotu akcjami spółek. W badaniach zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA (Stanisz, 2007, s. 271) oraz procedurę porównań wielokrotnych z wykorzystaniem testu post-hoc Tukeya-Kramera. Występowanie korelacji między wysokością wypłat dywidendowych a wielkością obrotu zbadano, posługując się współczynnikiem korelacji rang Spearmana r_s (Domański, 2001, s. 173), a siłę tej zależności oceniono zgodnie z klasyfikacją Guilforda³. Przyjęty w badaniach poziom istotności statystycznej α wyniósł 0,05.

Badania empiryczne przeprowadzone zostały na spółkach charakteryzujących się rozproszaniem akcjonariatu⁴, prowadzących działalność w sektorze przemysłu. Analiza objęła spółki notowane na GPW w Warszawie w latach 2011–2015. W badaniach posłużono się informacjami o strukturze właścicielskiej zamieszczonymi na portalu stooq.pl, jak również danymi finansowymi pochodzącymi z bazy Notoria Serwis SA i Biuletynów Statystycznych GPW w Warszawie.

Wypłata dywidendy a struktura właścicielska spółek publicznych

Prawo do dywidendy jest jednym z podstawowych praw majątkowych akcjonariusza. Wyraża się ono w możliwości partycypacji każdego właściciela spółki akcyjnej w zysku netto, który wykazany został w jej sprawozdaniu finansowym za ostatni rok obrotowy (Ustawa ..., art. 347 § 1). Prawo to ma charakter bezwzględny, co oznacza, że akcjonariusz nie może być go pozbawiony w drodze zapisu w statucie spółki, uchwały walnego zgromadzenia wspólników, jak również sam nie może z niego zrezygnować (Binek i in., 2006, s. 21).

Możliwość realizacji prawa do dywidendy warunkowana jest wieloma zróżnicowanymi czynnikami o charakterze mikro- i makroekonomicznym, jak również behawioralnym. Wśród mikroekonomicznych determinant wypłaty dywidendy znajdują się: kondycja finansowa spółki, jej możliwości inwestycyjne i wielkość aktywów (Fama, French, 2001, s. 4), wiek przedsiębiorstwa i faza cyklu jego życia (DeAngelo i in., 2006, s. 227), jak również stabilność przyjętej polityki wypłat i „łepkość” dywidendy (Lintner, 1956). Do makroekonomicznych czynników warunkujących wypłatę dywidendy należą: sytuacja gospodarcza kraju (Kowerski, 2010, s. 21), system prawny (La Porta i in., 2000), monetarny (Eije, Megginson, 2008, s. 347) i fiskalny (Grullon, Michaely, 2002, s. 1650). Z kolei wśród czynników behawioralnych należy wymienić m.in.: preferencje i zachowania inwestorów giełdowych (Duraj, 2002, s. 138; Gajdka, 2013, s. 130), efekt zakotwiczenia akcjonariuszy (Fisher, Statman, 2000, s. 77), premię dywidendową (Baker, Wurgler, 2004, s. 1127) oraz behawioralne aspekty koniunktury giełdowej (Fuller, Goldstein, 2011, s. 457; Gajdka, 2013, s. 143).

Jednym z czynników mogących warunkować wypłatę dywidendy jest także struktura właścicielska spółki, którą rozumie się jako wysokość udziałów kapitałowych posiadanych przez określone grupy akcjonariuszy (Wypych, 2015, s. 785). Strukturę akcjonariatu można rozpatrywać według różnych kryteriów, np. typów właścicieli (inwestorzy instytucjonalni i indywidualni, Skarb Państwa itp.) (Hamrol, Ochocki, 2008, s. 288) lub stopnia koncentracji własności (własność silnie skoncentrowana, własność rozproszona itp.). To drugie kryterium podziału struktury własności jest szczególnie ważne w kontekście możliwości sprawowania kontroli nad spółką, sprawnego przebiegu procesu decyzyjnego i realizacji określonych celów akcjonariuszy. W przypadku gdy własność w spółce jest silnie skoncentrowana, mówimy o wewnętrznym systemie sprawowania kontroli. Nadzór właścicielski nad działaniami zarządu ma wtedy charakter bezpośredni, a decyzje strategiczne, w tym te dotyczące polityki wypłat dywidendy, podejmowane są zwykle zgodnie z zamierzeniami i preferencjami największych akcjonariuszy. W spółkach o silnie skoncentrowanej własności dywidenda wypłacana jest częściej i bardziej regularnie niż w spółkach z rozproszonym akcjonariatem. Ponadto na jej wypłatę przeznaczają się relatywnie większą część zysku netto (Short i in., 2002, s. 105; Ramli, 2010, s. 176; Wypych, 2015, s. 783).

Natomiast w spółkach, w których akcjonariat jest silnie rozproszony, występuje tzw. zewnętrzny system sprawowania kontroli nad spółką. Funkcję kontrolną przejmuje rynek kapitałowy, nadzór właścicielski jest utrudniony, a niezależność zarządu wzrasta (Adamska, 2001, s. 68). Wielu drobnych inwestorów giełdowych ma ograniczone możliwości decyzyjne i kontrolne, a więc nie mogą oni skutecznie realizować swoich celów inwestycyjnych. Nie mając dużego wpływu na decyzje podejmowane w spółce, a tym samym na możliwość realizacji określonego zwrotu z inwestycji, akcjonariusze mniejszościowi powinni dążyć do zaangażowania kapitału w akcje spółek, które prowadzą aprobowaną przez nich politykę dywidendową. Prowadzona przez spółkę polityka dywidendy, która ma na celu przyciągnięcie określonej grupy inwestorów, tj. tych, którzy będą akceptować tę politykę, rozumiana jest jako efekt klienteli (Brigham, Ehrhardt, 2008, s. 645). Efekt ten może być rozpatrywany w zależności od dochodu preferowanego przez akcjonariusza (tj. dywidendy i zysków kapitałowych), jak też różnic w opodatkowaniu tych dochodów.

Różne grupy akcjonariuszy zainteresowane są posiadaniem akcji spółek prowadzących określoną polityką dywidendy. Inwestorzy instytucjonalni budują swój portfel inwestycyjny w taki sposób, by znalazły się w nim przede wszystkim akcje o wysokiej stopie wypłat dywidendy (Duraj, 2002, s. 137). Natomiast preferencje inwestorów indywidualnych różnią się w zależności od planowanego czasu trwania inwestycji, środków pieniężnych posiadanych na finansowanie bieżącej konsumpcji, chęci i skłonności do podejmowania ryzyka, jak również korzyści podatkowych (Shefrin, 2007, s. 117). Ci z inwestorów długoterminowych, którzy traktują wypłatę dywidendy jako stałą część swoich regularnych dochodów, będą szukać możliwości inwestycji w akcje spółek dywidendowych (Gajdka, 2013, s. 130–131). Z kolei inwestorzy krótkoterminowi mogą zwracać większą uwagę na sposobność realizacji zysku kapitałowego. Nie bez znaczenia są również kwestie podatkowe⁵. Inwestorzy, których roczne dochody są na tyle niskie, by nie przekroczyć określonych progów podatkowych, preferują wypłatę dywidendy względem zysków kapitałowych (Graham, Kumar, 2006, s. 1307). Takie zachowanie inwestorów giełdowych zgodne jest z polityką prodywidendową i tzw. teorią wróbla w garści M.J. Gordona i J. Lintnera, według której dla inwestorów większą wartość ma złotówka otrzymanej dziś dywidendy względem możliwości otrzymania jednej złotówki w postaci przyszłych i niepewnych zysków kapitałowych. Można zatem stwierdzić, że dywidendy są mniej ryzykowne niż zyski kapitałowe, a w związku z tym spółka dążąca do maksymalizacji ceny rynkowej swoich akcji powinna ukształtować stopę wypłat dywidendy na wysokim poziomie (Duraj, 2002, s. 132). Z kolei w przypadku polityki antydywidendowej i tzw. teorii preferencji podatkowych R.H. Litzenberga i K. Ramaswamy, uwzględniającej istnienie systemu podatkowego odmiennie traktującego dywidendy i zyski kapitałowe, inwestorzy preferować będą zyski kapitałowe ze względu na ich relatywnie niższe opodatkowanie. Zgodnie z tą teorią, maksymalizacja ceny

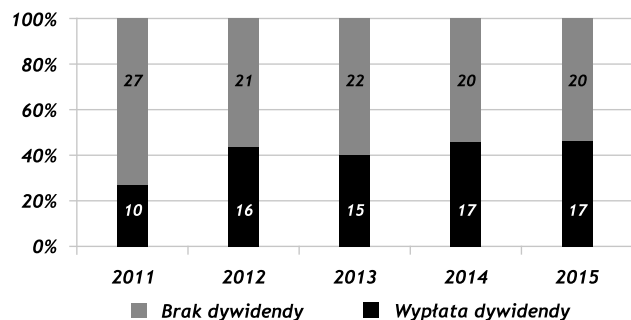
rynkowej akcji jest możliwa tylko w przypadku utrzymywania przez spółkę wypłaty dywidendy na niskim poziomie (Duraj, 2002, s. 136).

Dodać należy, że preferencje inwestorów giełdowych mogą być zróżnicowane również pod względem prowadzenia polityki wypłaty dywidendy. Różni inwestorzy zainteresowani będą odmiennymi metodami realizacji polityki dywidendy spółek akcyjnych. W literaturze przedmiotu wskazuje się na występowanie pewnych modelowych form jej prowadzenia. Wśród nich wymienić należy (Duraj, 2002, s. 87–94):

- politykę stałej wysokości dywidendy na akcję (polegającą na wypłacie stałej kwoty dywidendy jednostkowej),
- politykę stałej dywidendy z tzw. „dywidendą extra” (będącą modyfikacją powyższej polityki dywidendy z możliwością wypłaty wyższej dywidendy za rok obrotowy, w którym spółka osiągnęła ponadprzeciętny zysk netto),
- politykę stałej stopy wypłat dywidendy (rozumianą jako wypłatę stałą, wyrażoną procentowo części zysku netto),
- rezydualną (nadwyżkową) politykę dywidendy (polegającą na traktowaniu decyzji dotyczącej wypłaty dywidendy jako decyzji podrzędnej w stosunku do decyzji związanych z potrzebami inwestycyjnymi spółki),
- politykę stuprocentowej stopy wypłat (czyli przeznaczenie całości wypracowanego zysku netto na dywidendę) oraz
- politykę zerowej stopy wypłat dywidendy (polegającej na zatrzymaniu w spółce całości zysku netto za ostatni rok obrotowy).

Charakterystyka próby badawczej

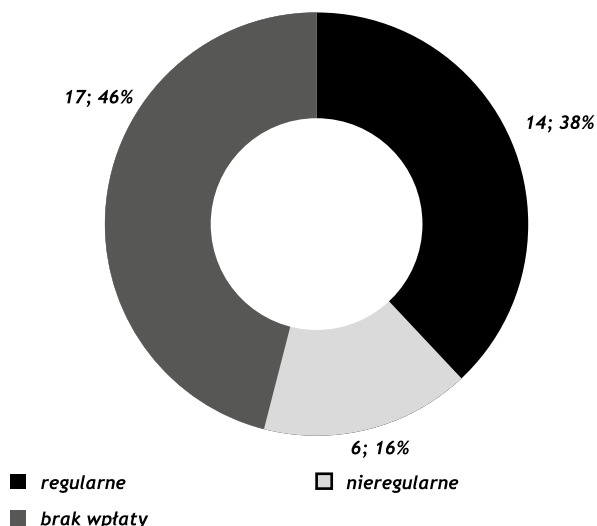
Analizie poddano 13 sektorów przemysłowych, w których działalność prowadziło łącznie 136 podmiotów. Spółki z rozproszoną własnością stanowiły mniejszość – było ich 51 (tj. 37,5% badanej zbiorowości). Do dalszych badań włączono jedynie te spółki, które były notowane na GPW w Warszawie w każdym roku okresu badawczego. Przedsiębiorstw tych było łącznie 37. Dominowały spółki niewypłacające dywidendy. Najwięcej spółek niedokonyjących wypłat na rzecz właścicieli zaobserwowano w 2011 r. (27 podmiotów). Z kolei w latach 2012–2015 liczba spółek dywidendowych była podobna. Wahala się ona od 15 do 20 podmiotów (rys. 1).



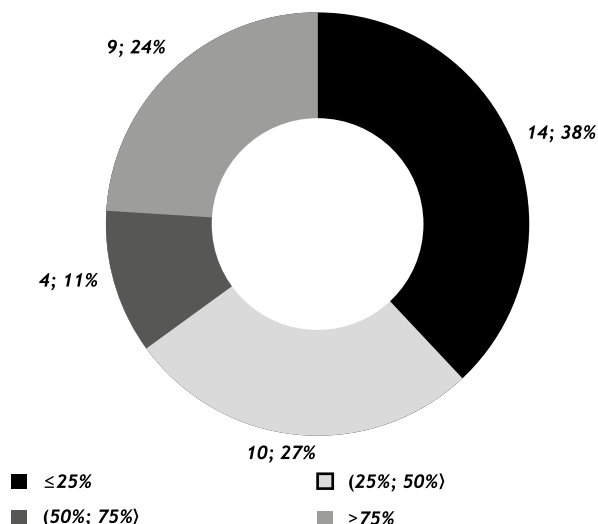
Rys. 1. Spółki z rozproszonym akcjonariatem a wypłata dywidendy
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Notoria Serwis i stooq.pl)



a) według regularności wypłaty dywidendy



b) według średniego wskaźnika obrotu



Rys. 2. Spółki przemysłowe z rozproszoną własnością

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Notoria Serwis i Biuletyny Statystyczne GPW)

Analiza spółek przemysłowych z rozproszoną własnością wykazała, że dominowały te przedsiębiorstwa, które wypłaciły dywidendę przynajmniej raz w całym okresie badawczym (20 podmiotów). Wśród nich przeważały spółki regularnie dokonujące płatności dywidendowych (14 spółek). Z kolei akcjonariusze 17 badanych spółek ani razu nie partycypowali w zysku netto za poprzedni rok obrotowy w formie dywidendy (rys. 2a).

W większości analizowanych spółek średni obrót akcjami ukształtował się na poziomie niższym niż 50% (łącznie 24 podmioty). Największą grupę spółek stanowiły te, których wskaźnik obrotu nie przekraczał 25% (14 podmiotów). W 10 spółkach średnioroczny obrót akcjami wahał się od 25 do 50%. Jedynie w 4 spółkach średnia wartość wskaźnika obrotu giełdowego znalazła się w przedziale między 50 a 75%, natomiast w 9 przedsiębiorstwach przekroczyła 75% akcji w obrocie (rys. 2b). Dodać należy, że w grupie tej przeważały spółki, których średnia wartość WOG przekroczyła 100% (6 podmiotów).

Wyniki badań

W większości przedsiębiorstw wypłacających dywidendę (19 podmiotów) wartość wskaźnika obrotu akcjami nie przekraczała 50%, co wskazuje na pewną stałość w składzie osobowym akcjonariuszy mniejszościowych w sytuacji, gdy partycypują oni w zysku netto spółki. W przypadku 13 z 20 spółek wypłacających dywidendę, co najwyżej czwarta akcja zmieniła swojego właściciela. Najmniej zmian w strukturze akcjonariatu mniejszościowego zaobserwowano w przypadku spółek dokonujących regularnych płatności dywidendowych. Zdecydowana większość spółek, w których wskaźnik obrotu był niższy niż 25% (10 podmiotów), wypłacała dywidendę regularnie, tj. co najmniej 3 razy w ciągu 5 lat. W przypadku gdy średnioroczny wskaźnik obrotu ukształtował się w granicach 25–50%, nadal przeważały

przedsiębiorstwa wypłacające dywidendę, jednakże wzrosła także liczba spółek nieprzeprowadzających wypłat na rzecz właścicieli. W większości spółek niewypłacających dywidendy zaobserwowano wysoki obrót akcjami (tab. 1), co oznacza, że akcjonariusze mniejszościowi tych spółek byli zazwyczaj inwestorami krótkoterminowymi. Warto dodać, iż w 6 badanych spółkach wszystkie akcje będące w posiadaniu drobnych inwestorów giełdowych stały się co najmniej raz przedmiotem obrotu giełdowego. Można zatem stwierdzić, iż częstsze zmiany w strukturze akcjonariuszy mniejszościowych, wyrażone wzrostem wartości wskaźnika obrotu akcjami, obserwuje się w tych przedsiębiorstwach, które rzadko lub w ogóle nie wypłacają dywidendy.

Na istnienie zależności statystycznej między regularnością wypłaty dywidendy a wielkością obrotu akcjami na giełdzie wskazuje również stosunek korelacji nieliniowej (η_{yx}). Wartość tego wskaźnika wyniosła 0,686. Świadczy to o silnej korelacji między badanymi zmiennymi i dużym wpływie zmiennej niezależnej (tj. regularności wypłat dywidendy) na wartość zmiennej zależnej (tj. wskaźnika obrotu giełdowego). Otrzymane wyniki są istotne statystycznie na przyjętym poziomie istotności $\alpha = 0,05$ (p -value ukształtowało się na poziomie niższym niż 0,001) (tab. 2).

Analiza relacji między wysokością wypłacanej dywidendy a wielkością obrotu akcjami spółek z rozproszoną własnością wykazała, że w przypadku przedsiębiorstw, które wypłaciły wyższe dywidendy, zmiany w strukturze akcjonariatu mniejszościowego były mniejsze niż w spółkach, w których dywidendy były niskie lub w ogóle ich nie wypłacono. W każdym roku okresu badawczego najwyższe średnie wartości współczynnika wypłaty dywidendy zaobserwowano dla spółek, w których wskaźnik obrotu akcjami nie przekraczał 25%. Wraz ze zmniejszaniem średniej kwoty przeznaczonej z zysku netto na dywidendę obrót akcjami spółki wzrastał. Podobne

rezultaty badań otrzymano, analizując średnią rentowność inwestycji w akcję mierzoną stopą dywidendy. Wraz ze wzrostem wartości dywidendy jednostkowej w relacji do ceny rynkowej akcji malała liczba inwestorów giełdowych decydujących się na sprzedaż posiadanych walorów. Najwyższą wartość stopy dywidendy zaobserwowano w każdym z badanych lat w spółkach, w których w ciągu roku sprzedana została maksymalnie co czwarta akcja (tab. 3).

Porównanie istotności różnic średnich wartości współczynników wypłaty dywidendy przedstawionych w tabeli 3, względem czterech grup spółek charakteryzujących się różnymi wartościami wskaźnika obrotu giełdowego, przeprowadzone zostało z wykorzystaniem jednoczynnikowej analizy wariancji. Analiza ta wyka-

zała, że w większości lat badanego okresu obserwuje się znaczące różnice w wartościach średnich. W przypadku współczynnika wypłaty dywidendy pewne grupy różniły się istotnie między sobą w latach 2012–2014, natomiast w przypadku stopy dywidendy znaczące różnice w średnich zaobserwowano w latach 2012–2013 oraz 2015. Dla tych lat porównano parami średnie wartości badanych współczynników. Analiza post-hoc wykazała, że istotne statystycznie różnice w wysokości wypłacanej dywidendy wystąpiły pomiędzy spółkami, których wskaźnik obrotu giełdowego był niższy niż 25%, a spółkami charakteryzującymi się wyższymi wartościami tego wskaźnika. Poza tymi zależnościami nie zaobserwowano występowania znaczących różnic w średnich wartościach wypłaty dywidendy (tab. 4).

Tab. 1. Liczba spółek z rozproszonym akcjonariatem według regularności wypłat dywidendy i wartości wskaźnika obrotu giełdowego

Wyszczególnienie	Średnioroczny wskaźnik obrotu giełdowego			
	≤ 25%	(25%;50%)	(50%;75%)	> 75%
Dywidenda, w tym:	13	6	1	0
a) regularna	10	4	0	0
b) nieregularna	3	2	1	0
Brak dywidendy	1	4	3	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Notoria Serwis i Biuletyny Statystyczne GPW)

Tab. 2. Wartości stosunku korelacji (η_{yx}) dla zależności między regularnością wypłaty dywidendy a wysokością wskaźnika obrotu giełdowego

Stosunek korelacji (η_{yx})	p-value
0,686	< 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Notoria Serwis i Biuletyny Statystyczne GPW)

Tab. 3. Wysokość wypłacanej dywidendy a wartość wskaźnika obrotu giełdowego

Wyszczególnienie	Lata				
	2011	2012	2013	2014	2015
Średni współczynnik wypłaty dywidendy (DPR)					
≤ 25%	0,33	0,65	0,50	0,87	0,98
(25%;50%)	0,24	0,17	0,41	0,37	0,19
(50%;75%)	0,00	0,08	0,00	0,18	0,00
> 75%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Średnia stopa dywidendy (DY)					
≤ 25%	2,50	3,26	2,18	13,24	5,58
(25%;50%)	1,69	1,28	1,56	2,04	1,70
(50%;75%)	0,00	0,33	0,00	0,68	0,00
> 75%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Notoria Serwis i Biuletyny Statystyczne GPW)



Tab. 4. Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji i testu post-hoc Tukeya-Kramera

Wyszczególnienie			Lata				
			2011	2012	2013	2014	2015
DPR	Analiza wariancji	F-ratio	2,330	13,330	3,243	4,803	2,750
		p-value	0,090	< 0,001	0,037	0,008	0,061
	Post-hoc	Najmniejsza istotna różnica (NIR)					
		Gr1 vs. Gr2	.	0,277	0,451	0,622	.
		Gr1 vs. Gr3	.	0,397	0,575	0,801	.
		Gr1 vs. Gr4	.	0,271	0,451	0,622	.
		Gr2 vs. Gr3	.	0,402	0,575	0,814	.
		Gr2 vs. Gr4	.	0,284	0,409	0,638	.
		Gr3 vs. Gr4	.	0,402	0,575	0,814	.
DY	Analiza wariancji	F-ratio	2,621	8,975	4,725	1,064	7,697
		p-value	0,068	< 0,001	0,008	0,379	0,001
	Post-hoc	Najmniejsza istotna różnica (NIR)					
		Gr1 vs. Gr2	.	1,616	1,574	.	3,115
		Gr1 vs. Gr3	.	2,179	2,122	.	4,201
		Gr1 vs. Gr4	.	1,655	1,621	.	3,209
		Gr2 vs. Gr3	.	2,233	2,174	.	4,304
		Gr2 vs. Gr4	.	1,734	1,689	.	3,343
		Gr3 vs. Gr4	.	2,268	2,209	.	4,372

Oznaczenia: **bold** – istotne statystycznie na poziomie $\alpha = 0,05$

Gr1 - WOG $\leq 25\%$; Gr2 - WOG $\in (25\%;50\%)$; Gr3 - WOG $\in (50\%;75\%)$; Gr4 - WOG $> 75\%$

Źródło: opracowanie własne na podstawie (*Notoria Serwis i Biuletyny Statystyczne GPW*)

Tab. 5. Wartości współczynnika korelacji rang Spearmana dla zależności między wysokością wypłat dywidendowych a wartością wskaźnika obrotu giełdowego

Wyszczególnienie		Lata				
		2011	2012	2013	2014	2015
DPR	r_s	-0,538	-0,773	-0,615	-0,680	-0,664
	p-value	0,002	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001
DY	r_s	-0,520	-0,659	-0,578	-0,676	-0,723
	p-value	0,001	< 0,001	0,001	< 0,001	< 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie (*Notoria Serwis i Biuletyny Statystyczne GPW*)

Na występowanie zależności między wysokością wypłat dywidendowych a wielkością obrotu akcjami spółek z rozproszoną własnością wskazują również wartości współczynnika korelacji rang Spearmana r_s (tab. 5).

W każdym roku okresu badawczego zaobserwowano istotną statystycznie zależność między wysokością części

zysku netto wypłaconego w postaci dywidendy (DPR) a wartością wskaźnika obrotu giełdowego. Wartości współczynnika korelacji rang Spearmana wskazują na dwukierunkową zależność korelacyjną między badanymi cechami. Według klasyfikacji J. Guilforda, zależność ta ma wysoką siłę. Ponadto wraz ze wzrostem wartości stopy

dywidendy nastąpił spadek wartości wskaźnika obrotu giełdowego. Zależność ta charakteryzowała się wysoką siłą i była istotna statystycznie w każdym roku analizy.

Podsumowanie

Teoretyczno-empiryczne analizy wypłat dywidendy w spółkach charakteryzujących się rozproszonym akcjonariatem wykazały, że przedsiębiorstwa prowadzące odmienną politykę dywidendy pod względem regularności i wysokości wypłat są przedmiotem zainteresowania różnych grup drobnych inwestorów giełdowych. Na podjęcie przez nich decyzji dotyczącej zaangażowania kapitałowego w akcje określonych spółek wpływają, zgodnie z podatkowym i dywidendowym efektem klienteli, zróżnicowane preferencje inwestorów mniejszościowych co do możliwości realizacji dochodu z inwestycji. Ci inwestorzy, którzy preferują regularne i wypłacane na określonym poziomie dywidendy, szukają możliwości zainwestowania kapitału w akcje spółek dywidendowych. Natomiast inwestorzy, którzy preferują realizację korzyści finansowych w postaci zysków kapitałowych, szukać będą możliwości nabycia akcji spółek o dużym potencjale rozwoju i wzrostu bądź też akcji spekulacyjnych, ponosząc przy tym wysokie ryzyko inwestycyjne. W przypadku gdy preferencje akcjonariuszy nie są spełnione, wycofują się oni z danej inwestycji i sprzedają akcje spółki, by znaleźć lepszą, tj. spełniającą ich oczekiwania, możliwość zaangażowania posiadanego kapitału.

Badania empiryczne prowadzone w związku z empiryczną weryfikacją pierwszej hipotezy badawczej (HP1) wykazały, że obrót giełdowy akcjami spółek z rozproszoną własnością, które regularnie wypłacały dywidendę, był mały. Spółki te charakteryzowały się niskimi wartościami wskaźnika obrotu giełdowego, co wskazuje na niewielką roczną zmienność struktury akcjonariuszy mniejszościowych. Należy zatem wnioskować, że spółki dywidendowe są w przeważającej mierze przedmiotem zainteresowania tych inwestorów długoterminowych, którzy traktują dywidendę jako stałą i ważną część swoich regularnych dochodów. Na zmiany w strukturze właścicielskiej badanych spółek miała również wpływ wysokość dywidendy. Analizy przeprowadzone w celu empirycznej weryfikacji drugiej hipotezy badawczej (HP2) pozwoliły wysnuć wniosek, iż akcjonariusze mniejszościowi spółek wypłacających relatywnie wyższą dywidendę, rzadko decydują się na sprzedaż posiadanych akcji danej spółki. W spółkach, w których wypłacana dywidenda była wysoka, wskaźnik obrotu giełdowego był bowiem niski.

Podsumowując, należy zauważyć, iż wypłata dywidendy jest złożonym procesem, którego przeprowadzenie determinowane jest wieloma zróżnicowanymi czynnikami. Dlatego też zaprezentowanych w opracowaniu wyników badań nie należy uogólniać z dwóch zasadniczych powodów. Po pierwsze, odnoszą się one jedynie do spółek przemysłowych, które prowadziły działalność gospodarczą w wybranym okresie analitycznym. Badania te powinny być zatem rozszerzone na inne sektory gospodarcze, jak również przeprowadzone w szerszym interwale cza-

wym (z wyodrębnieniem podokresów różniących się np. dynamiką aktywności gospodarczej w kraju). Po wtóre, przeprowadzone analizy należy uzupełnić i rozszerzyć o pozostałe mikro- i makroekonomiczne, jak również behawioralne determinanty wypłaty dywidendy. Wśród mikroekonomicznych czynników mogących warunkować możliwość realizacji wypłat dywidendy powinny znaleźć się te związane m.in. z kondycją finansową przedsiębiorstwa i jego możliwościami rozwoju, wielkością spółki, jej wiekiem i fazą cyklu życia, jak też stabilnością polityki dywidendy. W grupie makroekonomicznych determinant wypłaty dywidendy powinno się wziąć pod uwagę np. sytuację gospodarczą w kraju, uregulowania prawne oraz funkcjonowanie systemu monetarnego i fiskalnego. Natomiast wśród behawioralnych czynników wypłaty dywidendy powinny znaleźć się takie, jak: preferencje inwestorów giełdowych i ich zachowania związane z efektem zakotwiczenia lub księgowaniem mentalnym, jak również oczekiwania akcjonariuszy co do otrzymywania dochodu z inwestycji wyrażone pod postacią wysokości tzw. premii dywidendowej zaprezentowanej w cateringowej teorii dywidendy.

dr Aleksandra Pieloch-Babiarz
Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
 e-mail: apieloch@uni.lodz.pl

Przypisy

- 1) Przez regularne wypłaty dywidendy rozumie się, zgodnie z przyjętą przez GPW w Warszawie metodyką budowy portfela spółek tworzących indeks WIGdiv, takie wypłaty z zysku netto na rzecz akcjonariuszy, które miały miejsce co najmniej 3 razy w ciągu 5 kolejnych lat.
- 2) Współczynnik wypłaty dywidendy (DPR) obrazuje tę część zysku netto, która została wypłacona akcjonariuszom w postaci dywidendy. Z kolei stopa dywidendy (DY) jest relacją dywidendy jednostkowej do ceny rynkowej akcji.
- 3) Siła korelacji według J. Guilforda: $|r|=0$ (brak korelacji); $0,0<|r|\leq 0,1$ (korelacja nikła); $0,1<|r|\leq 0,3$ (korelacja słaba); $0,3<|r|\leq 0,5$ (korelacja przeciętna); $0,5<|r|\leq 0,7$ (korelacja wysoka); $0,7<|r|\leq 0,9$ (korelacja bardzo wysoka); $0,9<|r|<1,0$ (korelacja niemal pełna); $|r|=1$ (korelacja pełna).
- 4) Rozproszenie akcjonariatu ustala się, zgodnie z metodyką GPW w Warszawie, korzystając ze wskaźnika akcji w wolnym obrocie (*free float*), będącego relacją sumy akcji w wolnym obrocie do sumy akcji wyemitowanych przez spółkę. Za liczbę akcji w wolnym obrocie uznaje się zarejestrowane akcje spółki, które pomniejsza się o liczbę akcji należących do akcjonariuszy posiadających ponad 5% akcji spółki, liczbę akcji będących w posiadaniu Skarbu Państwa, jak również liczbę akcji własnych przeznaczonych do umorzenia. Należy dodać, że liczbę akcji w wolnym obrocie zwiększają akcje spółki posiadane przez fundusze inwestycyjne i emerytalne oraz instytucje finansowe zarządzające aktywami, jak również akcje spółek objętych programami emisji kwitów depozytowych.



5) Zgodnie z teorią preferencji podatkowych R.H. Litzenberga i K. Ramaswamy, inwestorzy giełdowi preferują spółki wypłacające jak najniższe dywidendy, co wynika z występowania różnic w wysokości opodatkowania dochodów, jak również związane jest z tym, iż wypłata dywidendy zwiększa koszt kapitału własnego, a w konsekwencji – według tej teorii – powoduje spadek kursu giełdowego akcji.

Bibliografia

- [1] Adamska A. (2011), *Systemy nadzoru korporacyjnego na świecie*, „Ekonomia i Prawo”, Nr 7, s. 67–77.
- [2] Baker M., Wurgler J. (2004), *A Catering Theory of Dividends*, „The Journal of Finance”, Vol. 59, No. 3, pp. 1125–1165.
- [3] Binek B., Heciak P., Stępniewski M., Waltz-Komierowska D. (2006), *Prawa i obowiązki akcjonariuszy spółek publicznych*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa.
- [4] Brigham E., Ehrhardt M. (2008), *Financial Management: Theory & Practice*, Thomson South-Western, Mason, Ohio.
- [5] DeAngelo H., DeAngelo L., Stulz R. (2006), *Dividend Policy and the Earned/Contributed Capital Mix: A Test of the Life-cycle Theory*, „Journal of Financial Economics”, Vol. 81, No. 2, pp. 227–254.
- [6] Domański C. (red.), (2001), *Metody statystyczne. Teoria i zadania*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [7] Duraj A.N. (2002), *Czynniki realizacji polityki wypłat dywidendy przez publiczne spółki akcyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [8] Eije H., Megginson W.L. (2008), *Dividends and Share Repurchases in European Union*, „Journal of Financial Economics”, Vol. 89, No. 2, pp. 347–374.
- [9] Fama E., French K. (2001), *Disappearing Dividends: Changing Firm Characteristics or Lower Propensity to Pay?* „Journal of Financial Economics”, Vol. 60, Iss. 1, pp. 3–43.
- [10] Fisher K.L., Statman M. (2000), *Cognitive Biases In Market Forecast*, „Journal of Portfolio Management”, Vol. 27, No. 1, pp. 72–81.
- [11] Fuller K., Goldstein M. (2011), *Do Dividends Matter More in Declining Markets?* „Journal of Corporate Finance”, Vol. 17, Iss. 3, pp. 457–473.
- [12] Gajdka J. (2013), *Behawioralne finanse przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [13] Graham J.R., Kumar A. (2006), *Do Dividend Clienteles Exist? Evidence on Dividend Preferences of Retail Investors*, „The Journal of Finance”, Vol. 59, No. 3, pp. 1305–1336.
- [14] Grullon G., Michaely R. (2002), *Dividends, Share Repurchases, and the Substitution Hypothesis*, „Journal of Finance”, Vol. 57, No. 4, pp. 1649–1684.
- [15] Hamrol M., Ochocki B. (2008), *Wpływ struktury akcjonariatu na efektywność gospodarowania przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Nr 14, s. 287–298.
- [16] <http://ir.notoria.pl/>, data dostępu: 19.07.2016 r.
- [17] <http://stooq.pl/>, data dostępu: 26.07.2016 r.
- [18] https://www.gpw.pl/statystyki_roczne, data dostępu: 24.07.2016 r.
- [19] Kowerski M. (2010), *Wpływ nastrojów gospodarczych przedsiębiorców i konsumentów na decyzje dywidendowe spółek kapitałowych*, „Barometr Regionalny”, Nr 2(20), s. 19–34.
- [20] La Porta R., Lopez F., Shleifer A., Vishny R. (2000), *Agency Problems and Dividend Policies Around the World*, „Journal of Finance”, Vol. 55, No. 1, pp. 1–34.
- [21] Lintner J. (1956), *Distribution of Incomes of Corporation Among Dividends, Retained Earnings and Taxes*, „American Economic Review”, Vol. 46, No. 2, pp. 97–113.
- [22] Ramli N.M. (2010), *Ownership Structure and Dividend Policy. Evidence from Malaysian Companies*, „International Review of Business Research Papers”, Vol. 6, No. 1, pp. 170–180.
- [23] Shefrin H. (2007), *Behavioral Corporate Finance. Decision that Create Value*, McGraw Hill, Boston.
- [24] Short H., Zhang H., Keasey K. (2002), *The Link between Dividend Policy and Institutional Ownership*, „Journal of Corporate Finance”, Vol. 8, No. 2, pp. 105–122.
- [25] Stanisław A. (2007), *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, Tom 2. Modele liniowe i nieliniowe, StatSoft Polska, Kraków.
- [26] Ustawa z dnia 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych*, Dz.U. Nr 94, poz. 1037.
- [27] Wypych M. (2015), *Koncentracja własności a wypłata dywidend na przykładzie przemysłowych spółek giełdowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Nr 73, s. 783–792.

Dividend Payment in Companies with Dispersed Ownership

Summary

The aim of this paper is to identify and characterize the relationship between the dividend policy of public companies and changes in the ownership structure. In the article, two research hypotheses were put: HP1 stating that in companies with dispersed ownership, in which the dividend is paid regularly, low shares turnover can be observed and HP2 saying that the minority shareholders of companies which are paying relatively higher dividend are less likely to sell their shares. The analyzes were carried out in industrial companies with dispersed ownership. The research period was 2011–2015.

The studies showed that the companies conducting different dividend policy attract different groups of stock investors. Companies paying dividend regularly are characterized by low values of shares turnover ratio, so changes in the ownership structure are small. Moreover, in the companies which are paying high dividend, shares turnover is not high. Together with a decrease in the amount of dividend we can observe an increase in the number of stock investors selling their shares.

Keywords

dividend policy, minority shareholders, dispersed ownership

ZWIĄZKI KULTURY NARODOWEJ Z MOBBINGIEM

Elżbieta Turska
Irena Pilch

Wprowadzenie

Różnorodne formy nękania w miejscu pracy od dawna stanowią przedmiot zainteresowania badaczy i praktyków zarządzania ze względu na ich udokumentowany, negatywny wpływ wywierany na doświadczające szyskan jednostki, grupy i całe organizacje. Zjawisko to opisywane jest w literaturze za pomocą wielu etykiet (*bullying, mobbing, harassment, workplace abuse*), spośród których w Polsce najbardziej rozpowszechniona jest nazwa mobbing (Mościcka, Drabek, 2010; Kmieciak-Baran, Rybicki, 2004; Bechowska-Gebhardt, Stalewski, 2004), dlatego będzie ona używana w niniejszym opracowaniu dla określenia różnorodnych, powtarzalnych zachowań o wrogim charakterze, zwróconych przeciwko osobie/osobom, które ich sobie nie życzą i dla których są one źródłem upokorzenia, negatywnych emocji i stresu.

Badacze mobbingu są zgodni co do faktu, że przyczyny mobbingu mogą być wielorakie: leżące po stronie jednostek (cechy sprawcy i cechy ofiary), grup (np. wysoka spójność) oraz organizacji (np. sztywne i zhierarchizowane struktury organizacyjne, brak sprecyzowanego zakresu obowiązków pracowniczych; Lutgen-Sandvik i in., 2009, s. 32–37). Czynniki te nie działają w izolacji, lecz wchodzą ze sobą w interakcje, a więc dana cecha jednostki może prowadzić do mobbingu jedynie w określonej sytuacji (Pilch, Turska, 2014, s. 90). W kompleksowych modelach mobbingu uwzględniany jest dodatkowy poziom analizy, obejmujący kulturę narodową/etniczną i czynniki socjoekonomiczne, stanowiące bazę i punkt odniesienia dla wszystkich procesów zachodzących w organizacjach działających w określonym miejscu i czasie (Einarsen i in., 2003, s. 22).

Mimo coraz częściej wyrażanego przekonania o ich dużym znaczeniu czynniki kulturowe rzadko są uwzględniane w badaniach empirycznych dotyczących przemocy – także nękania w miejscu pracy (Monks i in., 2009, s. 154). Dzieje się tak, mimo iż od dziesięcioleci badacze organizacji wykorzystują w swych analizach różnorodne koncepcje kultury narodowej, udowadniając ich przydatność w studiach nad procesami organizacyjnymi (Smircich, 1983). Powyższą lukę badawczą zdefiniowali K.J. Jacobson i współpracownicy (2014), jednak sformułowane przez nich hipotezy, łączące wybrane wymiary kultury narodowej z częstością występowania i formami mobbingu, nie doczekały się do tej pory bezpośredniej empirycznej weryfikacji.

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie potencjalnych związków kultury narodowej z mobbingiem. Wynika on z przekonania, że kultura narodowa powinna być brana pod uwagę zarówno w analizach przyczyn mobbingu, jak i w procesie doboru środków zaradczych, ponieważ przyswojone przez pracowników normy kulturowe wywierają wpływ na percepcję i ocenę zachowań związanych z mobbingiem oraz na konkretne zachowania, niezależnie od tego, czy osoba występuje w roli sprawcy, ofiary czy też obserwatora. W opracowaniu wykorzystane zostaną uznane koncepcje, ujmujące różnice kulturowe w postaci wymiarów, co umożliwi nie tylko opis, lecz także porównywanie kultur. Zastosowaną metodą będzie analiza literatury przedmiotu: prac koncepcyjnych uznających zasadność traktowania kultury narodowej jako czynnika mającego wpływ na występowanie i formy mobbingu oraz wyników badań empirycznych. Kultura narodowa w takim ujęciu stanowi zmienną niezależną wywierającą wpływ na organizację i na zachowania jej członków. Problematyka ta jest ważna zarówno z teoretycznego, jak i z praktycznego punktu widzenia. Pomijanie najwyższego poziomu analizy zjawiska przemocy w miejscu pracy, wyznaczanego przez kontekst stwarzany przez kulturę narodową, może prowadzić do nieuprawnionych uproszczeń, szczególnie w sytuacji gdy podejmowane są próby opisanie zjawiska mobbingu w całej jego złożoności. Globalizacja i procesy migracyjne sprawiają, że także w polskich organizacjach coraz częściej współpracują ze sobą osoby pochodzące z różnych kultur. Ponadto nawet w homogenicznych kulturowo organizacjach, które podejmują działania antymobbingowe, konieczne jest uwzględnianie czynnika kulturowego, jako że wszelkie interwencje jedynie wtedy mogą być w pełni skuteczne, gdy znajdują oparcie w wartościach i normach kulturowych, głęboko zakorzenionych w umysłach ich członków.

Kulturowy kontekst mobbingu

Kultura – pojęcie pierwotnie wykorzystywane w antropologii – może być definiowana na wiele sposobów, jednak zdecydowana większość definicji opisuje ją jako zestaw podzielanych wartości, przekonań i praktyk, stanowiących punkt odniesienia dla wszystkich jej uczestników (van Oudenhoven, 2001, s. 90). Ludzie wychodzący z różnych kultur różnią się zestawem cenionych wartości, które kształtują ich postawy i zachowania.

Różnice te są widoczne wtedy, gdy porównujemy przedstawicieli różnych nacji (kultura narodowa) czy też pracowników różnych organizacji (kultura organizacyjna). Każdy z członków organizacji pozostaje pod wpływem kultury narodowej, z której się wywodzi, a kultura kraju w oczywisty sposób odciska piętno na kulturze organizacyjnej każdego przedsiębiorstwa. Teza ta zyskała potwierdzenie empiryczne w wynikach badania J.P. van Oudenhovena (2001): na podstawie wskazań respondentów z dziesięciu krajów stwierdzono zgodność ocen dotyczących przedsiębiorstw działających na terenie danego kraju z pozycją kraju na wymiarach kultury narodowej, zaczerpniętych z badań G. Hofstede. Kultura narodowa jest trwała, wpływa na każdy proces w obrębie organizacji, a jednocześnie pozostaje poza jej kontrolą (choć wpływ organizacji na kulturę kraju także jest możliwy w dłuższym odcinku czasu). Mobbing zwykle analizowany jest na poziomie jednostki, grupy lub całej organizacji (z uwzględnieniem efektów pomiędzy tymi poziomami). Kultura narodowa może być traktowana jako czwarty, najwyższy poziom analizy, pozostający w związkach ze zjawiskami zachodzącymi na każdym z niższych poziomów (Jacobson i in., 2014, s. 53–54). Takie ujęcie nie neguje faktu, że analiza elementów kultury organizacyjnej jest ważna i niezbędna dla zrozumienia mobbingu, lecz jedynie podkreśla fakt, że kultura organizacji nie stanowi prostego odzwierciedlenia cech kultury narodowej, stąd te dwa źródła norm nie powinny być utożsamiane.

Ponieważ członkowie danej kultury spostrzegają świat w określony sposób, to kultura narodowa stanowi narzędzie, za pośrednictwem którego różne zachowania mogą być w odmienny sposób obserwowane, doświadczane i interpretowane – to, czy dany akt zachowania będzie postrzegany jako mobbing, czy będzie tolerowany, z jaką reakcją się spotka, zależy więc w istotnym stopniu od kultury (Omari, Paull, 2015). Wartości, normy, systemy wierzeń, jakie ludzie przejmują wraz z kulturą, wpływają na ich postawy i zachowania. W przypadku mobbingu i – szerzej – każdej formy agresji w miejscu pracy, kontekst stworzony przez kulturę może ułatwiać lub utrudniać takie zachowania, a także wpływać na ich formę (Irani, Oswald, 2009, s. 68–79). Różne mogą być także kulturowo uwarunkowane motywy, którymi kierują się sprawcy: wymuszanie posłuszeństwa, zmuszanie do respektowania norm, chęć pogięcia rywala lub dążenie do usunięcia „innego” z grupy. Różnice kulturowe są szczególnie dostrzegane w relacjach interpersonalnych: mogą nie tylko prowadzić do różnic w oczekiwaniach i ocenach, problemów w komunikacji, konfliktów interpersonalnych, lecz także same w sobie (jak każda odmiennosc) mogą być źródłem niechęci, dyskryminacji i przemocy wobec „obcych”.

Kultura narodowa powoduje, że pewne aspekty zachowań organizacyjnych są niezależne od danej organizacji. Jednocześnie zachowania członków danej organizacji pozostają pod wpływem jej kultury organizacyjnej. Uwzględniając tę dwoistość i przenikanie się kultur, niektórzy badacze posługują się pojęciem „narodowa kultura organizacyjna” (Sitko-Lutek, 2008, s. 53). Przykładem takiego podejścia są badania narodowych stylów kierowania i zarządzania (Sułkowski, 2008, s. 12). Podobne podejście może znaleźć zastosowanie w badaniu mobbingu.

Badań empirycznych, poszukujących kulturowych różnic związanych z mobbingiem, jest niewiele. Większość z nich dotyczy związków kultury z rozumieniem i akceptacją mobbingu oraz częstością jego występowania. Na przykład, J. Escartín, D. Zapf, C. Arrieta i A. Rodríguez-Carbal-leira (2011, s. 193) wykazali istnienie różnic w sposobach rozumienia mobbingu przez pracowników w dwóch regionach świata (Ameryce Środkowej i Europie Centralnej). Fizyczny aspekt mobbingu był podkreślany w większym stopniu przez pracowników z obszaru Ameryki Środkowej. Z kolei w swych badaniach zauważają, że P. Lutgen-Sandvik, S.J. Tracy i J.K. Alberts (2007, s. 852) częstość występowania mobbingu w grupie amerykańskich pracowników była wyższa w porównaniu z grupami z krajów skandynawskich, co tłumaczono niższym dystansem władzy i wyższą kobiecością/egalitaryzmem w kulturach skandynawskich.

Wymiarowe ujęcia kultury a mobbing

Poniżej przedstawiona zostanie analiza potencjalnych związków mobbingu z poszczególnymi wymiarami kultur narodowych, proponowanymi przez wpływowe koncepcje: G. Hofstede (2007), F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera (2002), R.R. Gestelanda (2000), E.T. Halla (2001), F. Fukuyamy (1997) oraz w projekcie GLOBE (House i in., 2004). Ramy teoretyczne tworzone przez te koncepcje zostaną nakreślone poprzez przedstawienie wszystkich wymiarów kultury, jednak – uwzględniając cel naszych rozważań – zdefiniujemy jedynie te wymiary, które wydają się mieć związek z mobbingiem w środowisku pracy.

Twórcą jednego z najpopularniejszych modeli kultury jest G. Hofstede, badacz zależności między kulturą narodową i kulturą organizacyjną. Kultura jest tu definiowana jako kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia jedną grupę od drugiej. W modelu wyróżniono następujące wymiary kultury narodowej istotnie wpływające na postawy oraz wartości wyznawane i manifestowane przez pracowników w miejscu pracy: dystans władzy, indywidualizm – kolektywizm, unikanie niepewności, męskość – kobiecość oraz orientacja na horyzont czasowy (Hofstede, Hofstede, 2007).

Dystans władzy związany jest z akceptacją nierówności i określa relacje pomiędzy członkami społeczeństwa posiadającymi władzę i tymi, którzy jej nie posiadają. Duży dystans władzy przejawia się w posłuszeństwie wobec uznanych autorytetów, akceptacji hierarchicznej struktury organizacyjnej oraz autokratycznego przełożonego. Polska wraz z takimi krajami, jak Japonia, Belgia i Francja została przedstawiona jako grupa narodowa charakteryzująca się silnym dystansem władzy, natomiast kraje skandynawskie i anglosaskie stanowią przykład państw o małym dystansie władzy. W organizacjach z dużym dystansem władzy występuje wyraźny układ nadrzędności i podległości; podwładni uważają, że ich rolą jest wykonywanie poleceń przełożonego bez ich kwestionowania, choćby miały charakter przemocy. Nierównowaga w dystrybucji władzy uważana jest za jeden z najważniejszych wyznaczników mobbingu (Jacobson i in., 2014, s. 49). Jest to mobbing określany jako pochyły, jego sprawcami są przełożeni, ich zachowania noszące znamiona mobbingu są oczekiwane

i akceptowane (spostrzegane jako manifestowanie różnic władzy i sposoby dyscyplinowania), a ich ofiary mają mniej możliwości skutecznej obrony. Zachowania mobbingowe w tego typu organizacjach mogą być także związane ze szczególnym stosunkiem przełożonego do pracowników wyróżniających się kreatywnością i inicjatywą – ponieważ autokratyczny przełożony obawia się, że osoby takie mogą stanowić dla niego zagrożenie, to stara się tłumić ich aktywność i łatwo pozbywa się takich osób z zespołu (Sikorski, 2012, s. 129). Ponadto dla autorytaryzmu charakterystyczne jest poszerzanie władzy przełożonego na sferę prywatnego życia pracowników, a tego typu zachowania stanowią jedno z istotnych kryteriów diagnostycznych mobbingu. Jednocześnie frustracja, jakiej doznają podwładni spostrzegający nierówności, może przejawiać się w różnych formach agresji w stosunku do osób równych sobie i przyjmować formy mobbingu poziomego (Irani, Oswald, 2009, s. 71–72). W kulturach o niskim dystansie władzy równość jest wartością, pracownicy cenią autonomię i walczą o swoje prawa, można więc oczekiwać zachowań agresywnych wyrażanych wprost, jednak generalnie mobbing nie jest akceptowany, co w konsekwencji może oznaczać, że jeżeli zachowania przemocowe się pojawiają, to będą one miały charakter niejawni.

Indywidualizm to stawianie wartości i dobra jednostki wyżej niż dobro grupy społecznej; kolektywizm to przekonanie, że dobro grupy społecznej jest ważniejsze od dobra indywidualnego. Indywidualizm wiąże się z niezależnością jednostek, samokierowaniem, inicjatywą, dążeniem do osobistych osiągnięć, a kolektywizm z konformizmem, współpracą, solidarnością, jednomyślnością. Kraje Europy Środkowo-Wschodniej stanowią przykład państw o wysokim stopniu kolektywizmu, natomiast USA i kraje anglosaskie to społeczeństwa o wysokim stopniu indywidualizmu. Dla polskiej kultury organizacyjnej charakterystyczne są cechy zarówno kultur kolektywistycznych, jak i indywidualistycznych. Wydaje się, że czynnikiem sprzyjającym mobbingowi w organizacji może być zarówno wysoki kolektywizm, jak i wysoki indywidualizm. Postawy kolektywistyczne mocno wspierają integrację wewnątrz zespołów pracowniczych, natomiast wywołują niechęć, często wrogość wobec innych zespołów. Wrogość wobec „obcych” może być przejawem lęku przed naruszeniem integralności wspólnoty, której członkowie pod wpływem „obcych” mogą zacząć mieć wątpliwości co do słuszności własnej tradycji. Kolektywizm nie zachęca także do sukcesów indywidualnych – ponadprzeciętne osiągnięcia jednostki mogą być postrzegane nie tylko jako mało wartościowe, ale nawet moralnie podejrzane (Sikorski, 2012, s. 26). W efekcie indywidualny sukces w kulturach kolektywnych może stać się przyczyną zachowań mobbingowych, kierowanych wobec osób wybijających się ponad przeciętność. Z drugiej strony, warto także zwrócić uwagę na fakt, że kultury kolektywistyczne cenią harmonię i akty agresji nie są w nich akceptowane (Irani, Oswald, 2009, s. 74), stąd występujące w tej kulturze zachowania o charakterze mobbingu mogą być rzadsze i mieć charakter ukryty. Z kolei w społeczeństwach indywidualistycznych, w których cele jednostki są ważniejsze niż cele grupowe, wyraźna preferencja postaw rywalizacyjnych

i zachowań nonkonformistycznych oraz akceptacja agresji mogą stanowić przyczynę aktów mobbingu, które częściej będą miały charakter jawny i bardziej prawdopodobny, będzie mobbing w diadzie niż mobbing inicjowany przez grupę (Jacobson i in., 2014, s. 57). Ofiary mobbingu mogą nie otrzymywać wsparcia od współpracowników, jako że norma nie nakazuje tego typu zachowań.

Kolejny wymiar modelu – unikanie niepewności – odzwierciedla tendencję do odczuwania zagrożenia w obliczu nieznanych lub niejednoznacznych sytuacji. Polska wraz z takimi krajami, jak Belgia, Francja, Grecja uważana jest za kraj o wysokim stopniu unikania niepewności, natomiast kraje skandynawskie, afrykańskie, USA to społeczeństwa o niskim stopniu unikania niepewności. Można przypuszczać, że z zachowaniami przemocowymi w organizacji wiąże się głównie niska tolerancja niepewności. Kształtuje ona mechanizmy, które mają na celu zwiększenie poczucia bezpieczeństwa i ograniczenie ryzyka. Wszelkie zmiany traktowane są jako zagrożenie, wywołują lęk i opór. Z niską tolerancją niepewności silnie związany jest konserwatyzm i rygoryzm obyczajowy, wyrażający się w niechęci do zachowań nietypowych i ekscentrycznych – zachowania takie zaskakują i gorszą, a ludzie, dla których rutyna i jednolitość stanowią wartości szczególne, domagają się ich zakazu (Sikorski, 2012, s. 141). Z drugiej strony, w kulturach tego typu nakazy i zakazy są ważne, a jawna przemoc nie jest akceptowana, stąd można oczekiwać tu raczej ukrytych form mobbingu (Irani, Oswald, 2009, s. 78). Osoby z krajów o dużej tolerancji niepewności są tolerancyjne wobec opinii i zachowań innych, otwarte na zmiany, mniej napięte i mniej emocjonalne, więc można założyć, że prawdopodobieństwo mobbingu w tych kulturach będzie mniejsze.

Istotą wymiaru męskość – kobiecość jest rozdzielenie społecznych ról płciowych. W kulturach męskich od przedstawicieli odmiennych płci oczekuje się odmiennych zachowań: kobiety mają być delikatne i skromne, dbające o jakość relacji, a mężczyźni asertywni, twardzi i ambitni. Cechy kultury męskiej dominują w takich krajach, jak Japonia, Austria, Wenezuela, kultura kobieca charakteryzuje kraje skandynawskie, natomiast polska kultura narodowa posiada umiarkowany poziom męskości. Kultura męska opiera się na pojmowaniu rzeczywistości społecznej jako miejsca ustawicznej rywalizacji, wymuszania posłuszeństwa, podziwu i uznania dla przemocy, akceptacji „twardej ręki szefa” (Sikorski, 2012, s. 136). W taki sposób rozwiązywane są wszelkie konflikty w organizacji. Badacze mobbingu podkreślają, że napięty i oparty na rywalizacji klimat charakterystyczny dla kultury męskiej szczególnie sprzyja pojawianiu się zachowań przemocowych (Irani, Oswald, 2009, s. 76–77). Z kolei w kulturach kobiecych ważna jest jakość relacji interpersonalnych, a jawna agresja nie jest akceptowana, stąd można oczekiwać, że występujące tu akty mobbingu będą miały bardziej zakamuflowany charakter.

Ostatni wymiar kultury zaproponowany przez G. Hofstede to orientacja na krótki lub długi horyzont czasowy, zależny od okresu branego pod uwagę przy rozpatrywaniu skutków podejmowanych decyzji. Orientacja długoterminowa jest typowa dla Chin, Belgii, Japonii, krótkoterminowa charakteryzuje społeczeństwa Czech, Hiszpanii, Pakistanu.



Polska w zakresie tego wymiaru zaliczana jest do krajów o raczej krótkoterminowej perspektywie czasowej. Można założyć, że członkowie społeczeństw z perspektywą długoterminową, dla których ważne są takie wartości, jak praca dla przyszłości, oszczędzanie, planowanie, konsekwencja w realizacji postawionych celów, będą istotnie częściej dbali o dobre, przyjazne stosunki w miejscu pracy w porównaniu do członków społeczeństw z perspektywą krótkoterminową, zorientowaną na teraźniejszość i przeszłość, co może ograniczyć częstość pojawiania się mobbingu.

Koncepcję G. Hofstede'go uzupełnia typologia kultur F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera (2002). Autorzy przyjmują, że kultura jest sposobem, w jaki grupa ludzi rozwiązuje problemy i rozstrzyga dylematy. Odmienne i specyficzne dla danego narodu sposoby rozwiązywania problemów odnoszą się do trzech kategorii: stosunku do ludzi, stosunku do czasu i stosunku do otoczenia (Trompenaars, Hampden-Turner, 2002, s. 22–24). W typologii wyróżniono siedem wymiarów kultury, z których pięć należy do kategorii stosunek do ludzi; są to: uniwersalizm – partykularyzm, indywidualizm – kolektywizm, powściągliwość – emocjonalność, wycinkowość – całościowość, osiąganie statusu – przypisywanie statusu; szósty wymiar to sekwencyjność – synchronizm, zaliczono go do kategorii: stosunek do czasu i ostatni wymiar: harmonia – napastliwość odniesiony został do kategorii stosunek do otoczenia.

Wymiar indywidualizm – kolektywizm jest rozumiany podobnie jak w koncepcji Hofstede'go, natomiast wymiar powściągliwość – emocjonalność można odnieść do przedstawionej w dalszej części artykułu koncepcji R.R. Gestlanda (kultury ekspresyjne – powściągliwe). W kontekście poszukiwania związku cech kultury z zachowaniami mobbingowymi warto zwrócić uwagę na napastliwość – wymiar odnoszący się do stosunku do otoczenia. Kultury napastliwe, „skierowane na siebie”, cenią konflikt i opór w obronie własnych przekonań, postrzegają zmiany jako zagrożenie, jako coś, co znajduje się „poza kontrolą”. Taka postawa z dużym prawdopodobieństwem prowadzi do wrogich zachowań (zarówno o charakterze jawnym, jak i niejawnym), m.in. wobec tych, którzy postrzegani są jako inicjatorzy i zwolennicy zmian. Kanada, Australia to państwa o kulturach napastliwych, kraje afrykańskie i kraje arabskie charakteryzuje kultura harmonii.

Ważne miejsce w rozważaniach dotyczących kultury narodowej i kultury organizacyjnej oraz przywództwa w organizacji zajmuje Projekt GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness). W projekcie tym kultura zdefiniowana została jako podzielenie motywów, wartości, wierzeń, tożsamości, interpretacja i rozumienie znaczenia wydarzeń, które wynikają ze wspólnych, zbiorowych doświadczeń i są przekazywane przez pokolenia (House i in., 2004). W efekcie przeprowadzonych badań wyodrębniono dziewięć następujących wymiarów kultury: unikanie niepewności, dystans władzy, kolektywizm instytucjonalny, kolektywizm grupowy, egalitaryzm, asertywność, orientacja przyszłościowa, orientacja zadaniowa, orientacja humanitarna. Polska, wraz ze społeczeństwami Albanii, Gruzji, Grecji, Węgier, Kazachstanu, Rosji i Słowenii, została umieszczona w kręgu kulturowym nazwanym Kultura Europy

Wschodniej. Dla kultury tych krajów charakterystyczny jest wysoki poziom asertywności, wysoki kolektywizm grupowy i równouprawnienie płci, średni poziom orientacji na człowieka, średni dystans władzy oraz kolektywizm instytucjonalny, natomiast niski poziom osiągają orientacja na wyniki, unikanie niepewności oraz orientacja na przyszłość.

Istotny związek z zachowaniami przemocowymi może mieć wymiar asertywności. Kultury asertywne cenią podejście zadaniowe, rywalizację, postęp, sukces, dopuszczają też swobodne okazywanie uczuć i myśli; kultury nieasertywne wysoko wartościują dobre relacje z ludźmi, współpracę, harmonię, tradycję i doświadczenie (House i in., 2004, s. 25). W kulturach asertywnych obserwuje się więcej aktów agresji, stąd można oczekiwać, że także liczba aktów otwartego szykanowania może być tu większa. Z drugiej strony, niektóre kultury nieasertywne mogą sprzyjać bardziej ukrytym formom mobbingu oraz mobbingowi grupowemu, będącemu społeczną formą kontroli grupy nad jednostką (Jacobson i in., 2014, s. 56).

Warto także jeszcze raz podkreślić rolę kolektywizmu. W projekcie GLOBE wyróżniono dwie jego formy: kolektywizm instytucjonalny, który odnosi się do poziomu społecznego, oraz kolektywizm grupowy, który związany jest z poziomem grupy odniesienia (organizacji, rodziny, grupy przyjaciół) i przejawia się w uczuciach dumy, lojalności i przynależności. W odniesieniu do mobbingu badacze wskazują na szczególną rolę kolektywizmu grupowego. W kulturach tego typu, z jednej strony, opieka nad członkami grupy, dążenie do wysokiej spójności oraz dbałość o relacje sprawiają, że mobbing wewnątrz grupy będzie zwalczany, jednak z drugiej – wtedy, kiedy mobbing się pojawi, to będzie przybierał formę nie wprost, ale ukrytą, polegającą na próbach wykluczenia z grupy lub na zwróceniu się całej grupy przeciw jednostce (Jacobson i in., 2014, s. 57). Kolektywizm może także wspierać mobbing w kontekście jego związku z familizmem. Polska stanowi przykład kraju, w którym rodzina jest bardzo wysoko wartościowana, natomiast podobne reguły nie obowiązują w odniesieniu do organizacji jako całości, co uwidacznia się w badaniach firm rodzinnych, które wyraźnie faworyzują pracowników będących członkami rodziny kosztem pozostałych (Marjański, Sułkowski, 2009, s. 121). Z kolei kolektywizm instytucjonalny jest związany z poczuciem lojalności wobec szerokiej wspólnoty, zaufania wobec prawa, chęcią udziału w działaniach społecznych. Niski kolektywizm instytucjonalny może powodować, że wprowadzane działania antymobbingowe mogą być blokowane lub pozorowane.

Kolejnym wymiarem kultury modelu GLOBE jest orientacja humanitarna, przejawiająca się w stopniu nagradzania za zachowania cechujące się uczciwością, empatią, życzliwością, altruizmem czy przyjaznym nastawieniem do innych. Badania wykazały, że wyższa orientacja humanitarna jest związana z większą dezaprobatą wobec zachowań o charakterze mobbingu (Power i in., 2013, s. 377). Można więc oczekiwać większej liczby aktów mobbingu w kulturach o niskiej orientacji humanitarnej, w których normy nie piętnują niegrzecznych, wrogich lub agresywnych zachowań oraz nie zobowiązują obserwatorów do pomocy w sytuacji ich przekroczenia.

Dwa kolejne wymiary kultury uwzględnione w modelu GLOBE – orientacja na wyniki oraz orientacja na przyszłość – także okazały się związane z akceptacją mobbingu w miejscu pracy (Power i in., 2013, s. 377). Kultury z wysoką orientacją na wyniki wartościują rezultaty działań wyżej niż związki międzyludzkie, stąd mobbing może być tolerowany, szczególnie w sytuacjach gdy mobberem jest przełożony, chcący skłonić podwładnego do „lepszego” pracy. Z kolei społeczeństwa z wysoką orientacją na przyszłość, które cenią długotrwałe relacje i chętnie podejmują działania długoterminowe, przejawiają niższą akceptację mobbingu jako działania destrukcyjnego dla przyszłych relacji.

R.R. Gesteland (2000) jest autorem modelu typologii kultur, która powstała w efekcie analizy zachowań uczestników międzynarodowych kontaktów biznesowych. Typologia ta została oparta na czterech kryteriach: sposób prowadzenia interesów (kultury propartnerskie – protransakcyjne), podejście do konwenansów i status społeczny (kultury ceremonialne – nieceremonialne), stosunek do czasu (kultury monochroniczne – polichroniczne) oraz sposób porozumiewania się (kultury ekspresyjne – powściągliwe). Model zakłada, że nieuwzględnienie kulturowych uwarunkowań w sposobie prowadzenia interesów międzynarodowych będzie skutkowało małą efektywnością, brakiem porozumienia, niezadowoleniem, można więc sądzić, że w niektórych sytuacjach zachowaniami o charakterze mobbingu. Dla przedstawicieli kultur propartnerskich (Japończycy, Arabowie), którzy za najważniejsze wartości uważają harmonijne kontakty międzyludzkie, dużo czasu poświęcają na stworzenie atmosfery wzajemnego zaufania, na unikanie sytuacji konfliktowych, sposób prowadzenia interesów przez przedstawicieli kultur protransakcyjnych (Niemcy, Australijczycy), gdzie komunikacja jest bezpośrednia i otwarta, ceni się jednoznaczny i mało kontekstowy sposób użycia języka, może być nieakceptowany, a nawet doświadczany jako agresywny. Podobnie jest w odniesieniu do interesów prowadzonych przez przedstawicieli kultur ceremonialnych (Nowa Zelandia, kraje skandynawskie) i nieceremonialnych (większość krajów europejskich). Zachowania przedstawicieli kultur nieceremonialnych, dla których nie są szczególnie istotne różnego rodzaju rytuały, protokoły czy zajmowane pozycje zawodowe, mogą być doświadczane przez przedstawicieli kultur ceremonialnych jako niegrzeczne i obraźliwe. Także kontakty przedstawicieli kultur monochronicznych (Japonia, USA), dla których czas odgrywa bardzo dużą rolę, ważna jest punktualność i terminowość, z przedstawicielami kultur polichronicznych (kraje arabskie, kraje afrykańskie), którzy czas traktują w sposób elastyczny, mogą wiązać się ze wzajemnym niezadowoleniem, frustracją czy nawet z zachowaniami o charakterze przemocowym. W odniesieniu do ostatniego wymiaru zaproponowanego przez R.R. Gestelanda można oczekiwać, że przedstawiciele kultur powściągliwych (Tajlandia, kraje skandynawskie) będą przejawiali duży opór i brak akceptacji dla mocno emocjonalnych zachowań przedstawicieli kultur ekspresyjnych (kraje basenu Morza Śródziemnego), co w skrajnych przypadkach może także przejawiać się w zachowaniach o cechach mobbingu. R.R. Gesteland zaliczył Polskę do kręgu państw o kulturze umiarkowanie

propartnerskiej, ceremonialnej, polichronicznej, o niestałej ekspresyjności (Gesteland, 2000, s. 16–68).

E. Hall (2001) definiuje kulturę, podkreślając przede wszystkim jej aspekt komunikacyjny. Zakłada, że kultura, w której żyje jednostka, określa sposób komunikowania się, a sposób komunikowania się modyfikuje kulturę. Kultura jest swoiście ludzkim środkiem przekazu. Czynniki charakteryzujące i różnicujące kultury narodowe, które przejmowane są przez funkcjonujące w danym kraju organizacje, to: kontekst, czas oraz przestrzeń. W kulturach niskokontekstowych komunikacja jest konkretna i bezpośrednia, słowa stanowią nadrzędny nośnik informacji, przekaz jest prosty, zwięzły i formułowany w taki sposób, by rozmówcy nie mieli żadnych wątpliwości co do sposobu jego odczytu i nie musieli się niczego domyślać. Do kręgu takiej kultury należą: Niemcy, USA, Wielka Brytania. Natomiast dla przedstawicieli kultur wysokokontekstowych istotne są gesty, mimika, ton głosu, a także kontekst sytuacyjny i kulturowy, wiele informacji pozostaje ukrytych, niedopowiedzianych, przy czym dopytywanie może zostać źle odebrane, a nawet uznane za nieestosowne. Ponadto w kulturach o wysokiej kontekstowości występuje wysoki stopień rytualizacji stosunków międzyludzkich. Polska, Chiny, Grecja, Japonia to przykłady państw o kulturze wysokokontekstowej. Wysokokontekstowość może wiązać się z możliwością nadużycia władzy przez lidera i z większą dowolnością interpretacji niejednoznacznego przekazu, także wtedy, gdy przekazuje treści obraźliwe dla rozmówcy.

Biorąc pod uwagę kryterium czasu, E. Hall (2001) dokonał podziału kultur na monochroniczne i polichroniczne. Pierwsze z nich cechują się dbałością o procedury, plany, przestrzeganiem terminów. Natomiast kultury polichroniczne odznaczają się wykonywaniem jednocześnie wielu czynności, nacisk kładziony jest na ludzi, w mniejszym stopniu na dotrzymywanie terminów. Kultury japońską i niemiecką uznaje się za monochroniczne, kultura polska jest traktowana jako polichroniczna. Organizacje nastawione na zadania, a nie na ludzi zwykle tworzą napięty i oparty na rywalizacji klimat – czynnik, który zdaniem badaczy mobbingu istotnie sprzyja jego występowaniu. Ostatnie kryterium dzieli kultury na kontaktowe (kraje Bliskiego Wschodu) – ich przedstawiciele w trakcie interakcji tolerują bliski kontakt fizyczny i dotyk, oraz niekontaktowe (państwa Europy Północnej), gdzie bliskość i dotyk nie są akceptowane. Kryterium to wydaje się ważne w odniesieniu do mobbingu – to, co w kulturach kontaktowych może stanowić dopuszczalny rodzaj relacji, w kulturach niekontaktowych może być doświadczane jako zachowanie mobbingowe (np. związane z niezachowaniem odpowiedniego dystansu przestrzennego).

W koncepcji F. Fukuyamy (1997) kultura jest elementem kapitału społecznego, rozumianego jako umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji w celu realizacji wspólnych interesów. Na efekt tej współpracy istotnie wpływa poziom zaufania społecznego. Zaufanie opiera się na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie, oparte na wspólnie wyznawanych normach i wartościach (Fukuyama, 1997, s. 38). Poziom społecznego zaufania



pozwala na wyróżnienie dwóch typów kultur: niskiego oraz wysokiego zaufania. W krajach należących do kultur niskiego zaufania (Francja, Hiszpania) występują ściśle związki rodzinne, klanowe, natomiast poza własną grupą przedstawiciele tych kultur odznaczają się niskim poziomem zaufania. Wysoki poziom zaufania charakterystyczny jest dla kultury takich krajów, jak Japonia czy Niemcy. Polaków cechuje wysoki poziom zaufania prywatnego i niski społeczny. Wzajemne zaufanie, któremu towarzyszy współpraca, otwarta i szczerza komunikacja, buduje w organizacjach pozytywny klimat i zmniejsza ryzyko zachowań mobbingowych. Jego zbyt niski poziom przejawia się m.in. w tym, że pracownicy nie uczestniczą w procesie zarządzania, co z jednej strony istotnie zmniejsza ich ogólną satysfakcję z pracy, z drugiej powoduje, że nie znają oni ani celów organizacji, ani zasad awansu czy oceniania zarówno indywidualnych, jak i grupowych osiągnięć, co w dalszej kolejności może prowadzić do zachowań mobbingowych wobec tych, którzy postrzegani są jako traktowani przez organizację „lepiej”. Ponadto im niższy poziom zaufania, tym większy tzw. „amoralny familizm”, przejawiający się preferowaniem więzi rodzinnych kosztem deprecjacji innych więzi społecznych (Sułkowski, 2013, s. 26), co powoduje, iż jednostka nie odczuwa konieczności przestrzegania norm etycznych w stosunku do każdego, kto nie jest członkiem rodziny. Stan taki zdecydowanie zwiększa ryzyko zachowań mobbingowych wobec osób „z zewnątrz”, podejmujących pracę w firmach rodzinnych.

Podsumowanie

Mobbing jako agresywne, krzywdzące i nieżyczliwe zachowanie w miejscu pracy uwarunkowany jest wieloczynnikowo, a kultura narodowa jest jedynie jednym z wielu elementów ważnych dla zrozumienia tego zjawiska. Dopiero w ostatnich latach narasta wśród badaczy mobbingu przekonanie, że czynnik ten zasługuje na odrębną

analizę, popartą badaniami empirycznymi. W tabeli 1 zestawiono opisane w niniejszym artykule prawdopodobne, możliwe do określenia na obecnym etapie dociekań związki pomiędzy mobbingiem a wybranymi wymiarami kultury narodowej.

Podjmując próbę poszukiwania uwarunkowań mobbingu na poziomie makrospołecznym, należy zachować bardzo dużą ostrożność w formułowaniu wniosków i uogólnień ze względu na trudności związane zarówno z naturą badanego zjawiska (jego różnorodnością, złożonością, trudnościami w pozyskiwaniu osób badanych), jak i problemami metodologicznymi towarzyszącymi badaniom międzykulturowym (np. problem ekwiwalencji wyników uzyskanych w różnych grupach kulturowych; Kwiatkowska, 2014). Inną trudność i poważne wyzwanie dla badaczy i praktyków stanowi wielowymiarowość kultury. Choć analiza każdego z jej wymiarów w izolacji od pozostałych daje pewne korzyści, to jednak w rzeczywistości każdy z elementów kultury zmienia sposób oddziaływania wszystkich pozostałych. Na przykład, wysoki dystans władzy, wymiar jednoznacznie sprzyjający mobbingowi wobec podwładnych, będzie w inny sposób wpływał na zachowania kierownika w kulturze zorientowanej na zadania, z niską orientacją humanitarną (gdy kierownik powinien „wymusić” wysoką wydajność) niż w kulturze zorientowanej na ludzi, a w mniejszym stopniu na zadania. Innymi słowy – największą wartość będzie miało całościowe ujęcie, uwzględniające profil cech charakterystycznych dla danej kultury. Warto także podkreślić, iż w globalnych ocenach wymiarów kultur narodowych operuje się wartościami średnimi, które nie zawsze oddają rzeczywiste zróżnicowanie w obrębie, wydawałoby się, homogenicznej kultury. Przykład naszego kraju pokazuje, że w ramach polskiej kultury narodowej wyróżnić możemy jej odmianę afirmującą wartości indywidualistyczne oraz odmianę bardziej kolektywistyczną, odwołującą się do tradycyjnych wartości (Pilch, Turska, 2015, s. 110).

Tab. 1. Postulowane relacje pomiędzy mobbingiem a wybranymi wymiarami kultury

Cecha kultury sprzyjająca mobbingowi	Forma mobbingu	Prawdopodobny motyw mobbingu
Wysoki dystans władzy	pochyły i poziomy (w diadzie)/jawny	umacnianie i manifestacja władzy; walka o pozycję wśród równych sobie
Wysoki kolektywizm	poziomy (grupowy)/ukryty	wykluczenie z grupy, zwrócenie się przeciw członkowi innej grupy
Wysoki indywidualizm	poziomy (w diadzie) lub pochyły/jawny	realizacja własnego celu
Wysokie unikanie niepewności	poziomy (grupowy) lub pochyły/ukryty	wymuszanie respektowania norm i zasad
Wysoka męskość	jawny	wymuszanie posłuszeństwa
Wysoka asertywność	poziomy (w diadzie) lub pochyły/jawny	realizacja własnego celu
Niska asertywność	poziomy (grupowy)/ukryty	kontrola grupy nad jednostką
Niska orientacja humanitarna	pochyły i poziomy/jawny	akceptacja zachowań przemocowych
Wysoka orientacja na wyniki	pochyły/jawny	wymuszanie wyższej wydajności pracy

Źródło: opracowanie własne

Opinie na temat zakresu wpływów kultury narodowej na funkcjonowanie przedsiębiorstw we współczesnym świecie nie są jednolite. Z jednej strony, ze względu na procesy globalizacyjne, prowadzące m.in. do konwergencji, unifikacji i standaryzacji wielu dziedzin życia w różnych krajach, coraz mniej wyraziste stają się narodowe aspekty funkcjonowania organizacyjnego. Z drugiej strony, zwolennicy teorii dywergencji są zdania, że różnice kulturowe powodują, iż zarządzanie organizacjami – a szczególnie zarządzanie ludźmi – jest i będzie zasadniczo odmienne w zależności od kraju (Brewster, 2003, s. 19). Kultura narodowa jest bowiem stabilna i niepowtarzalna, dzięki czemu stwarza unikalny kontekst dla treści będących efektem globalizacji.

Ważność prezentowanej problematyki wynika z faktu, iż we współczesnym świecie funkcjonuje coraz więcej organizacji wielokulturowych. Ich członkowie, pracując razem, ujawniają szereg różnic, które manifestują się w systemach wartości, preferencjach, priorytetach i które bez głębszego zrozumienia mogą prowadzić do konfliktów, a w konsekwencji do zachowań mobbingowych. Jesteśmy także świadkami takich sytuacji, kiedy po przejęciu firmy przez zagranicznego inwestora nowe kierownictwo wprowadza zmiany zgodne z kulturą kraju pochodzenia, lecz niezgodne z oczekiwaniami pracowników, co przez załogę może być interpretowane jako mobbing.

Warto podkreślić, że w danej sytuacji oddziaływanie kultury nie wyklucza wpływu pozostałych czynników (indywidualnych, organizacyjnych) na zachowanie jej członków, stąd zmienne kulturowe są przydatne dla wyjaśniania zachowania, lecz nie pozwalają na przewidywanie konkretnych zachowań pracowników. Mimo to uwzględnienie kultury danego społeczeństwa w badaniach zachowań organizacyjnych, w tym w badaniach mobbingu, może być ważnym instrumentem do rozumienia zarówno zachowań członków danej organizacji (funkcjonującej w danym kraju czy na danym obszarze), jak funkcjonowania pracowników w organizacjach wielokulturowych. Ta problematyka badawcza została w ostatnim czasie podjęta przez międzynarodową grupę badaczy, którzy zjawisko mobbingu analizowali na tle kultur narodowych dziewięciu krajów, w tym także Polski (Omari, Paull, 2015). Nowe podejście może wzbogacić metodologię badań dotyczących przemocy w miejscu pracy, w konsekwencji przyczyniając się do pełniejszego rozumienia oraz efektywniejszego zapobiegania temu niepożądanemu zjawisku.

dr hab. Elżbieta Turska
Uniwersytet Śląski
Wydział Pedagogiki i Psychologii
e-mail: elzbieta.turska@us.edu.pl

dr hab. Irena Pilch, prof. UŚ
Uniwersytet Śląski
Wydział Pedagogiki i Psychologii
e-mail: irena.pilch@us.edu.pl

Bibliografia

- [1] Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T. (2004), *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, Wyd. Difin, Warszawa.
- [2] Brewster Ch. (2003), *Międzynarodowe i porównawcze zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 6, s. 9–25.
- [3] Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L. (2003), *The Concept of Bullying at Work: The European tradition*, [in:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice*, Taylor & Francis, London, pp. 3–10.
- [4] Escartín J., Zapf D., Arrieta C., Rodríguez-Carballeira A. (2011), *Workers' Perception of Workplace Bullying: A Cross-cultural Study*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 20, No. 2, pp. 178–205.
- [5] Fukuyama F. (1997), *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław.
- [6] Gesteland R.R. (2000), *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [7] Hall E.T. (2001), *Poza kulturą*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [8] Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- [9] House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V. (eds.), (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage, Thousand Oaks.
- [10] Irani F.S., Oswald S.L. (2009), *Workplace Aggression: Is National Culture a Factor?* „Business Renaissance Quarterly”, Vol. 4, No. 1, pp. 63–89.
- [11] Jacobson K.J., Hood J.N., Van Buren H.J. (2014), *Workplace Bullying Across Cultures: A Research Agenda*, „International Journal of Cross Cultural Management”, Vol. 14, No. 1, pp. 47–65.
- [12] Kmiecik-Baran K., Rybicki J. (2004), *Mobbing – zagrożenie współczesnego miejsca pracy*, Pomorski Instytut Demokratyczny, Gdańsk.
- [13] Kwiatkowska, A. (2014), *Problemy metodologiczne w badaniach międzykulturowych i kulturowych*, „Psychologia Społeczna”, Tom 9, Nr 1, s. 8–27.
- [14] Lutgen-Sandvik P., Namie G., Namie R. (2009), *Workplace Bullying: Causes, Consequences and Corrections*, [in:] P. Lutgen-Sandvik, B.D. Sypher (eds.), *Destructive Organizational Communication*, Routledge Press, New York, pp. 41–88.
- [15] Lutgen-Sandvik P., Tracy S.J., Alberts J.K. (2007), *Burned by Bullying in the American Workplace: Prevalence, Perception, Degree and Impact*, „Journal of Management Studies”, Vol. 44, No. 6, pp. 837–862.
- [16] Marjański A., Sułkowski Ł. (2009), *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltex, Warszawa.
- [17] Monks C.P., Smith P.K., Naylor P., Barter C., Ireland J.L., Coyne I. (2009), *Bullying in Different Contexts: Commonalities, Differences and the Role of Theory*, „Aggression and Violent Behavior”, Vol. 14, pp. 146–156.
- [18] Mościcka A., Drabek M. (2010), *Mobbing w środowisku pracy nauczyciela*, [w:] J.W. Pyżalski, D. Merecz (red.), *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli. Pomiędzy wypaleniem zawodowym a zaangażowaniem*, Wyd. Impuls, Kraków, s. 75–99.



- [19] Omari M., Paull M. (eds.), (2015), *Workplace Abuse, Incivility and Bullying. Methodological and cultural perspectives*, Routledge, London, New York.
- [20] Pilch I., Turska E. (2015), *Poland: One Nation, One Religion – Tradition and Change*, [in:] M. Omari, M. Paull (eds.), *Workplace Abuse, Incivility and Bullying. Methodological and Cultural Perspectives*, Routledge, London, New York, pp. 107–123.
- [21] Pilch I., Turska E. (2014), *Relationships between Machiavellianism, Organizational Culture, and Workplace Bullying: Emotional Abuse from the Target's and the Perpetrator's Perspective*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 128, No. 1, pp. 83–93.
- [22] Power J.L., Brotheridge C.M., Blenkinsopp J., Bowes-Sperry L., Bozionelos N., Buzády Z., Madero S.M. (2013), *Acceptability of Workplace Bullying: A Comparative Study on Six Continents*, „Journal of Business Research”, Vol. 66, No. 3, pp. 374–380.
- [23] Sikorski C. (2012), *Stereotypy samobójcze. Kulturowe czynniki agresji w życiu społecznym i w organizacji*, Wyd. Difin, Warszawa.
- [24] Sitko-Lutek A. (2008), *Kultura organizacyjna polskich przedsiębiorstw w świetle badań*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 6, s. 49–59.
- [25] Smircich L. (1983), *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 28, No. 3, pp. 339–358.
- [26] Sułkowski Ł. (2013), *Syndrom familizmu w polskich organizacjach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XIV, Zeszyt 6, s. 21–31.
- [27] Sułkowski Ł. (2008), *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?* „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 6, s. 9–25.
- [28] Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2002), *Siedem wymiarów kultury*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [29] Van Oudenhoven J.P. (2001), *Do Organizations Reflect National Cultures? A 10-nation Study*, „International Journal of Intercultural Relations”, Vol. 25, No. 1, pp. 89–107.

The Relationships between National Culture and Mobbing

Summary

Mobbing (workplace bullying) is hardly ever analysed in the context of national culture, even though researchers and practitioners share the view that the culture of a given country influences each organization's culture and shapes directly values, attitudes and behaviours of employees. The cultural context may either facilitate or hinder mobbing behaviours, influencing their frequency, forms, motives for committing as well as interpretations and acceptance level for certain behaviours. The aim of the current paper is to discuss the links between national culture and workplace violence. The analysis of relationships between mobbing and certain dimensions of national cultures that were proposed by influential theories of culture allowed to identify culture characteristics that are particularly linked with mobbing.

Keywords

bullying/mobbing, national culture, cultural dimensions

WYKORZYSTANIE TECHNOLOGII INFORMACYJNO-KOMUNIKACYJNYCH JAKO DETERMINANTA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MSP – WYNIKI BADAŃ

Anna Lemańska-Majdzik
Małgorzata Okręglika

Wprowadzenie

Współcześnie coraz bardziej oczywisty staje się fakt, że takie zjawiska, jak globalizacja, deregulacja czy innowacyjność, wspierane technologiami informacyjno-komunikacyjnymi (TIK), stają się kluczowymi siłami kształtującymi otoczenie ekonomiczne (Spanos i in., 2002). TIK wyraźnie zmieniają postrzeganie zjawiska rozwoju, wpływając i modyfikując każdy aspekt gospodarowania, a także tworząc zupełnie nowe formy i metody zarządcze. Nic więc dziwnego, że w krajach rozwiniętych niemal 30% całości budżetów przeznaczonych na badania i rozwój przypada

na wdrożenie i rozwój TIK (zarówno w prywatnym, jak i publicznym sektorze) (Tarutė, Gatautis, 2014, s. 1219).

Rosnące wykorzystanie TIK we wszystkich obszarach życia staje się dominującym zjawiskiem ostatnich dekad. Podkreśla się rolę, jaką odgrywają one, będąc silnikiem napędowym gospodarki opartej na wiedzy (Kossaï, Piget, 2014). W wyniku tego powstało wiele teoretycznych i praktycznych prac naukowych dotyczących zakresu i charakteru wykorzystania TIK w przedsiębiorstwach i sektorach gospodarczych. Szczególną uwagę przykuwa

zależność pomiędzy wykorzystaniem TIK a rozwojem przedsiębiorstw, zwłaszcza należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), ze względu na ich specyfikę, która skutkuje znacznie skromniejszym wykorzystaniem TIK, niż ma to miejsce w przypadku dużych przedsiębiorstw (Lawson i in., 2003; Stockdale, Standing, 2006). Wynika to głównie z faktu, iż MSP posiadają znacznie uboższe zasoby finansowe i ludzkie niż korporacje. Mniejszy zakres wykorzystania TIK może z kolei skutkować niższym tempem rozwoju. Pomimo tego wzrost presji konkurencyjnej zmusza małe i średnie przedsiębiorstwa do walki o nowe rynki, nowe produkty i nowe kanały dystrybucji, zaś wdrażanie TIK stanowi „most”, przez który do tych celów można dotrzeć (Nduati i in., 2015, s. 397).

Postęp technologiczno-organizacyjny z jednej strony oraz wysokie koszty wdrażania nowych technologii z drugiej strony tworzą konieczność analizy, na ile korzystne jest zastosowanie TIK w organizacjach. Braki wiedzy w aspekcie wpływu technologii informacyjno-komunikacyjnych na różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw skłaniają do sformułowania problemu badawczego. Problemem badawczym zatem jest określenie: Jakie mogą wystąpić efekty w związku z wykorzystaniem TIK w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku i czy te efekty determinują rozwój mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw?

Celem opracowania jest zidentyfikowanie zależności między wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych a rozwojem MSP w południowej Polsce. W artykule dokonano przeglądu wybranej literatury przedmiotu z zakresu wykorzystania technologii komunikacyjno-informacyjnej oraz jej wpływu na rozwój przedsiębiorstw z sektora MSP. Wykorzystano również wyniki badań przeprowadzonych w 2016 roku na grupie 250 przedsiębiorstw.

Charakterystyka technologii informacyjno-komunikacyjnych w literaturze przedmiotu

Dostępność publikacji i badań naukowych dotyczących wpływu technologii informacyjno-komunikacyjnych na wydajność i rozwój organizacji jest bardzo szeroka, a dostępne opracowania prezentują tę problematykę z różnej perspektywy. M.A.H. Pérez i inni (2016) zauważają, iż TIK rozwijają się znacznie intensywniej i wspierają efektywność przedsiębiorstw skuteczniej niż starsze technologie, mając tym samym znaczący wpływ na rozwój ekonomiczny poszczególnych krajów. Podkreśla się również, że obecne wykorzystanie TIK ma często kluczowy wpływ na poprawę efektywności zarządzania firmą, co przykłada się na wzrost wartości firmy (Ziółkowska, 2013, s. 179). Panuje w tym względzie zgodność, że właściwe i efektywne wykorzystanie TIK ogólnie wzmacnia pozycję przedsiębiorstw w gospodarce światowej. Dodatkowo podkreśla się, że Internet i szybki rozwój TIK są podstawą dla nowego globalnego rynku, gdzie „nie istnieją granice czasu i przestrzeni” (Negruşa i in., 2010). Przedsiębiorstwa są uczestnikami tego rynku, oferując w Internecie

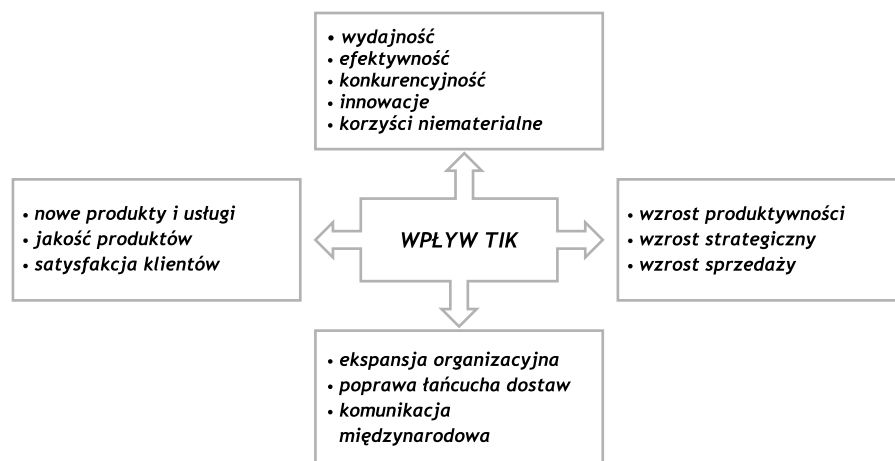
swoje towary i usługi, gdzie klienci podejmują decyzje o zakupie i współpracy w formie zdalnej. Dla przedsiębiorstw wykorzystanie Internetu jako kanału sprzedaży jest odpowiedzią na wymagania współczesnego klienta, ponadto Internet umożliwia wejście na rynki globalne (Peterson i in., 1997).

Ciągła potrzeba pozyskiwania nowych technologii jest odpowiedzią na rosnącą konkurencję rynkową. Nie jest to tylko możliwość, ale konieczność wprowadzania nowych technologii tak, aby nadążyć za poziomem TIK u bezpośrednich konkurentów rynkowych (Burinskiene, Pipiriene, 2013). Spotkać można często stwierdzenie, że nawet jeśli przedsiębiorstwo nie wykazuje wewnętrznej potrzeby pozyskiwania nowych technologii, to jest ono zmuszone do ciągłych unowocześnień z uwagi na rosnącą presję konkurencyjną. Podmioty gospodarcze porównują bowiem ryzyko utraty korzyści wynikających z przewagi konkurencyjnej w wyniku opóźnień we wprowadzaniu TIK z możliwościami, jakie mogą uzyskać poprzez zastosowanie nowych technologii (Gallego i in., 2014). Można zatem wnioskować, że inwestowanie w nowe rozwiązania technologiczne i komunikacyjne wynika z chęci osiągnięcia sukcesu przez firmę na wysoko konkurencyjnym rynku, szczególnie sektora małych i średnich przedsiębiorstw (Kossai, Piget, 2014).

Firmy mogą korzystać z technologii informacyjno-komunikacyjnych dla różnych, ale kompatybilnych zastosowań, powiązanych ogólnie z oferowaniem informacji, komunikacją i wymianą informacji. Bardzo ważna jest również automatyzacja wewnętrznych procesów biznesowych. Zastosowanie TIK ma wpływ na każdy aspekt życia organizacji, zmieniając m.in. sposób, w jaki prowadzona jest działalność gospodarcza (Negruşa, Gică Oana, 2010). A. Bayo-Moriones i inni (2013) podkreślają, że TIK mają znaczący wpływ na poprawę komunikacji, szczególnie w sektorze MSP. Dobra i sprawna komunikacja wpływa z kolei na lepsze wyniki z działalności przedsiębiorstw sektora MSP.

Istotne znaczenie podczas wdrażania TIK ma czas, w jakim przedsiębiorstwo wdraża nowe technologie. W literaturze można znaleźć badania wskazujące, że wdrożenie nowych technologii przynosi wymierne korzyści tylko w przypadku pionierów, tj. podmiotów wdrażających je najwcześniej. Korzyści te są znacznie mniejsze lub nie ma ich wcale w przypadku firm naśladujących, tj. wdrażających technologie, które zostały już znacznie wcześniej wprowadzone przez inne firmy z danej branży, czyli konkurentów (Gallego i in., 2014). Nowe TIK sprawiają, że podbój nowych rynków staje się łatwiejszy oraz poprawia się poziom konkurencyjności tych rynków. Na rysunku 1 pokazane zostały obszary, na które mają wpływ technologie informacyjno-komunikacyjne podczas funkcjonowania przedsiębiorstwa.

TIK spowodowały diametralną zmianę w sposobach zarządzania przedsiębiorstwem. Dają one możliwość akumulacji ogromnego zasobu informacji w sposób zorganizowany, tj. w postaci różnorodnych baz danych, jak również możliwość automatycznego przetwarzania tych informacji na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem.



Rys. 1. Wpływ TIK na organizację

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Consoli, 2012, s. 94)

Wykorzystanie TIK pozwala także decydentom osiągać przewagę dzięki szybkiej reakcji na zmiany rynkowe i potrzeby klientów. Technologie informacyjno-komunikacyjne w przedsiębiorstwie są niezbędne do tworzenia zupełnie nowych rozwiązań w zakresie magazynowania, przetwarzania, przekazywania i wymiany informacji z otoczeniem, jak również wewnątrz organizacji (Setiowati i in., 2015). Badania nad zastosowaniem TIK w przedsiębiorstwach wskazują, że stopa zwrotu z inwestycji niematerialnych (cyfrowych) jest wyższa niż stopa zwrotu z inwestycji w aktywa rzeczowe (Díaz-Chao i in., 2015, s. 1439), co w wyraźny sposób wpływa na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa (Cardona i in., 2013). Jednakże należy pamiętać, że wdrażanie TIK jest zazwyczaj kosztowne, a dodatkowo wymaga wprowadzania istotnych zmian organizacyjnych. Stąd korzyści ekonomiczne z wdrożenia TIK mogą być widoczne dopiero po pewnym czasie od ich wdrożenia, co dla wielu podmiotów stanowi istotną przeszkodę (Pérez i in., 2016).

Można zatem ogólnie stwierdzić, że wdrożenie technologii informacyjno-komunikacyjnych ma pozytywny wpływ na działalność organizacji. Niestety, badania w tym obszarze skupiają się głównie na dużych przedsiębiorstwach, pomijając małe i średnie firmy, które posiadają słabszą pozycję rynkową i powinny w szczególności skupić się na możliwościach, jakie daje zastosowanie nowych technologii w działalności gospodarczej. Ponadto zakres i tempo wdrażania TIK jest też uzależniony od specyfiki konkretnej branży (Setiowati i in., 2015). Wcześniejsze badania wskazują ponadto, że korzyści z wdrożenia TIK różnią się w zależności od rodzaju działalności – przykładowo najmniejsze korzyści zanotowano u mikrofirm produkcyjnych i usługowych (Tan, 2009). Podkreślić należy, że podaż nowych rozwiązań TIK dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw jest zasadniczo ograniczona ich możliwościami finansowymi, ale i posiadanymi zasobami ludzkimi. Dodatkową barierą dla wdrożenia TIK w tych przedsiębiorstwach jest niski poziom wiedzy i umiejętności w obszarze wykorzystania (obsługi) nowych rozwiązań technologicznych i komunikacyjnych (Hušek, 2015; Betakova i in., 2014).

Metodyka badań i charakterystyka badanej grupy

Przeprowadzone badania własne miały na celu zidentyfikowanie zależności pomiędzy wykorzystaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw a ich rozwojem w ciągu ostatnich trzech lat wśród mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (sektora MSP) prowadzących działalność w południowej Polsce. Aby zrealizować cel opracowania, postawiono na następujące pytanie badawcze: Czy występuje zależność pomiędzy koniecznością wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych a rozwojem przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce?

Odpowiedź na powyższe pytanie badawcze starano się znaleźć, wykorzystując narzędzie badawcze, jakim był autorski kwestionariusz ankiety składający się z 24 zamkniętych i półotwartych pytań oraz z metryczki. Sporządzony kwestionariusz ankiety został skierowany zarówno do firm produkcyjnych, handlowych, jak i usługowych. Ankieta była anonimowa, co zdaniem autorek, zachęciło respondentów do wyrażania opinii na temat rozwoju ich przedsiębiorstw. Ponadto dla potrzeb badania zdefiniowano TIK (technologie informacyjno-komunikacyjne), gdzie przyjęto, że są to wszelkie działania związane z wykorzystaniem urządzeń telekomunikacyjnych i informatycznych oraz usług im towarzyszących, a także gromadzenie, przetwarzanie, udostępnianie informacji w formie elektronicznej z wykorzystaniem technik cyfrowych i wszelkich narzędzi komunikacji elektronicznej.

Badanie przeprowadzone zostało w 2016 roku na grupie 250 przedsiębiorstw w województwach: śląskim, opolskim oraz świętokrzyskim. Dobór próby badawczej miał charakter celowy.

Badana grupa przedsiębiorstw nie była w pełni reprezentatywna, stąd badanie należy traktować jako badanie pilotażowe, służące dalszemu poznaniu problemu w przyszłości poprzez przeprowadzenie badań reprezentatywnych. Wielkość grupy badawczej pozwala z pewnością na sformułowanie wstępnych wniosków i znalezienie

prawidłowości, które można weryfikować w toku badań właściwych.

W badaniu wyróżniono 164 mikrofirmy zatrudniające do 9 pracowników, co stanowiło prawie 66% badanych przedsiębiorstw, 67 małych firm zatrudniających od 10 do 49 pracowników (27% wskazań) oraz 19 średnich przedsiębiorstw, zatrudniających od 50 do 249 pracowników. W badaniu najliczniejszą grupę stanowiły firmy, które funkcjonują powyżej 10 lat, w sumie stanowiły one 57,2% wszystkich badanych przedsiębiorstw. Kolejna grupa pod względem wielkości to firmy prowadzące swoją działalność od 5 do 10 lat, stanowią one prawie 20,8% wszystkich firm. Młode firmy wchodzące na rynek oraz funkcjonujące do 5 lat stanowią 22% badanych przedsiębiorstw. Ponadto okazuje się, że 54% wszystkich badanych firm to firmy rodzinne, których przedsiębiorcy zadeklarowali, iż w firmie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny, przy czym przynajmniej jeden z nich jest w zarządzie firmy lub jest

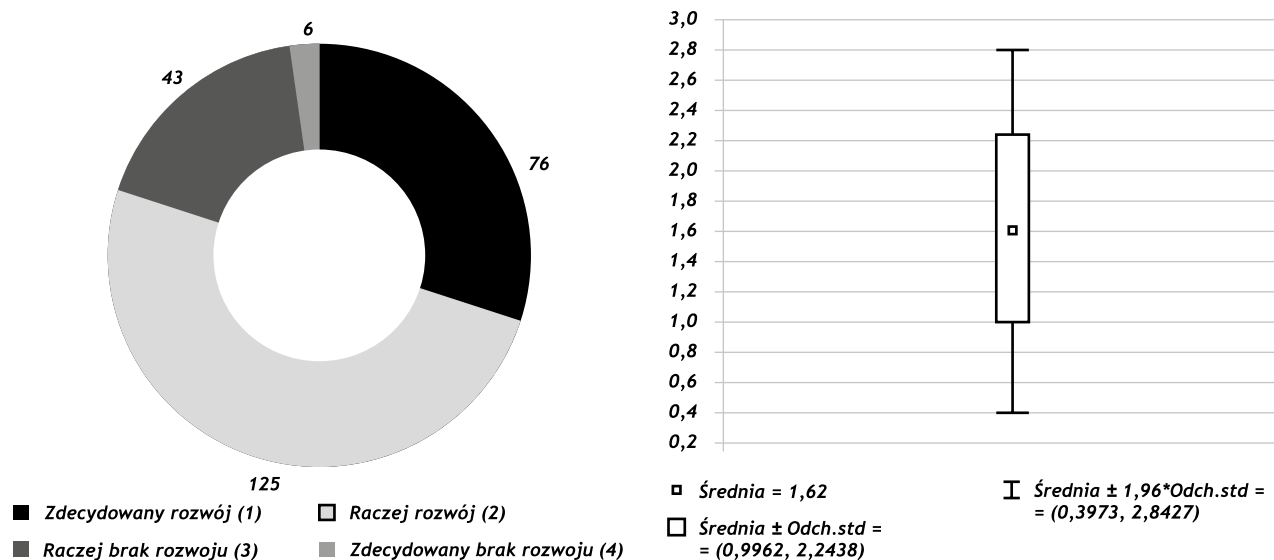
jej właścicielem. Większość właścicieli badanych firm to mężczyźni, stanowili oni 69% respondentów.

Wyniki badań

Na podstawie przeprowadzonych badań okazało się, że w ostatnich trzech latach działalności rozwój przedsiębiorstw sektora MSP nastąpił w przypadku 80,4% wszystkich firm, w tym w przypadku ponad 30% rozwój był zdecydowany.

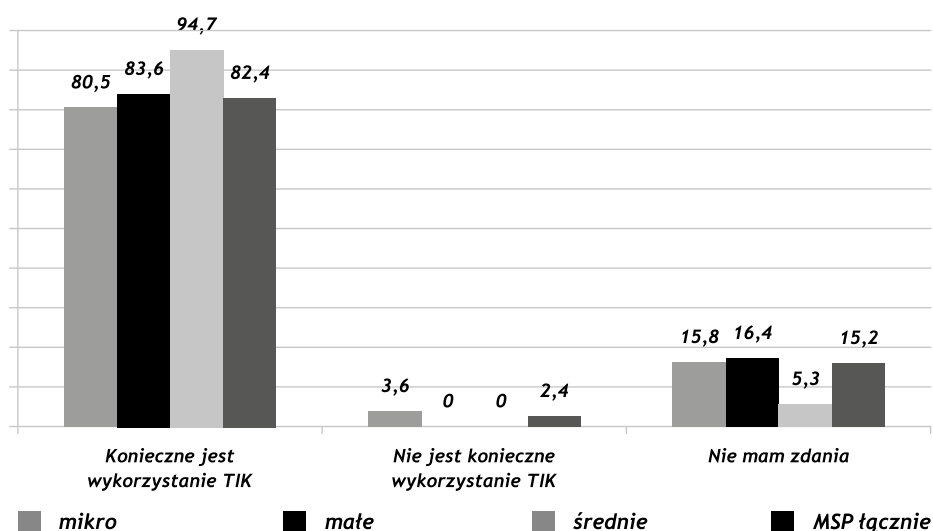
Sytuację tę opisują właściciele firm lub ich menedżerowie, którzy określają, iż rozwój jest zauważalny i wpływa pozytywnie na pozycję konkurencyjną na rynku. W przypadku 20% badanych przedsiębiorstw sektora MSP taki rozwój przedsiębiorstw nie nastąpił (rys. 2).

Jednocześnie badane przedsiębiorstwa wskazują, że rozwój przedsiębiorstw zależy od wielu czynników, jednym z nich jest wykorzystanie technologii informacyjnych



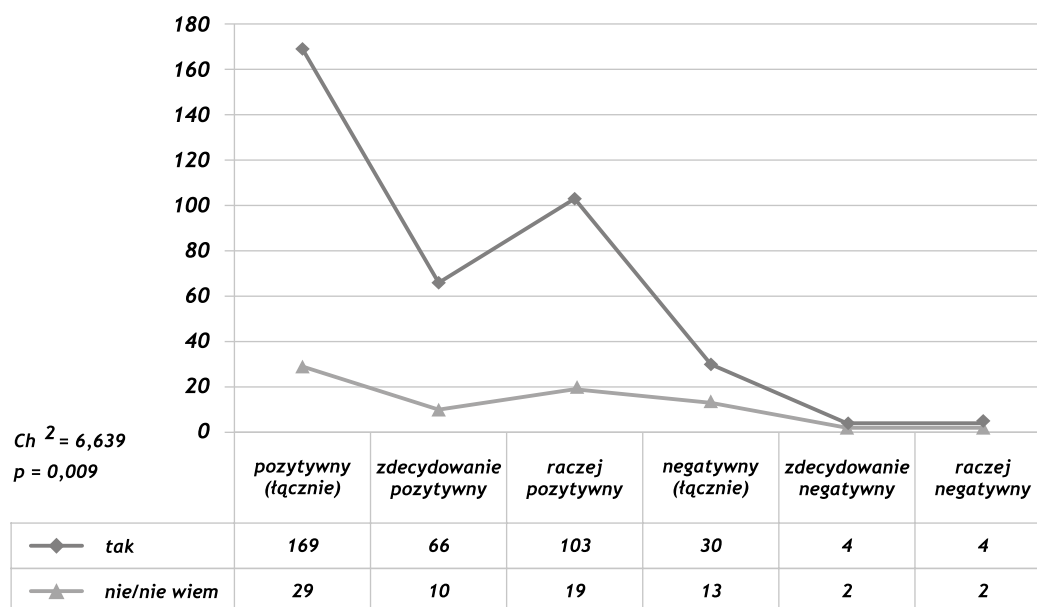
Rys. 2. Rozwój przedsiębiorstw sektora MSP (n = 250)

Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Postrzeganie przydatności TIK w funkcjonowaniu firmy z sektora MSP (%) (n=250)

Źródło: opracowanie własne



Rys. 4. Konieczność wykorzystania TIK a rozwój przedsiębiorstw sektora MSP (n=250)
Źródło: opracowanie własne

i komunikacyjnych. Wykorzystanie TIK podczas prowadzenia działalności gospodarczej w grupie przedsiębiorstw sektora MSP jest konieczne zdaniem 82,4% badanych, a w przypadku średnich przedsiębiorstw – zdaniem aż 94,7% respondentów (rys. 3). Wyniki takie pokazują, iż respondenci zdają sobie sprawę, iż wykorzystanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych jest niezbędne w obecnie zmiennych warunkach otoczenia oraz wysokiego poziomu konkurencyjności.

Przeprowadzone badania pokazują, że konieczność wykorzystania TIK w przedsiębiorstwie zauważają firmy, które się rozwinęły, jak też firmy, które nie deklarują rozwoju w ostatnich 3 latach działalności (Chi-square = 6,639). W grupie przedsiębiorstw sektora MSP, które rozwinęły się, dominują jednak respondenci, którzy łączą rozwój ich firm z koniecznością wykorzystania TIK (łącznie 169 wskazań, co stanowi 68,4% wszystkich odpowiedzi), natomiast w grupie przedsiębiorstw nierozwijających się konieczność wykorzystania TIK w przedsiębiorstwie wskazuje 30 respondentów, a aż 13 badanych firm nie ma na ten temat zdania lub nie widzi takiej potrzeby (rys. 4).

Związki pomiędzy zmiennymi wielkością przedsiębiorstwa a wpływem wykorzystania TIK na rozwój przedsiębiorstw analizowano, szacując współczynniki korelacji rangowych *Gamma*. Za istotne przejęto prawdopodobieństwo testowe na poziomie $p < 0,05$. Podczas analizy korelacji wykorzystano program statystyczny *Statistica 12.5*.

Na podstawie badań okazało się, że zintensyfikowanie wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych w działalności przedsiębiorstw sektora MSP wpływa na rozwój przedsiębiorstw w ostatnim (trzyletnim) okresie ich działalności. W grupie badanych przedsiębiorstw stwierdzono istotną zależność statystyczną na poziomie $p < 0,05$ dla całego sektora MSP ($\gamma = 0,425$), jak również dla mikrofirm ($\gamma = 0,394$) oraz małych firm ($\gamma = 0,331$), zatrudniających do 49 pracowni-

ków najemnych. Wnioskować można zatem, że wraz ze wzrostem stopnia i intensywności wykorzystania TIK w firmach w ostatnich 3 do 5 lat nastąpił większy rozwój przedsiębiorstw, dotyczy to zarówno całej badanej grupy, jak i mikro- i małych firm. W przypadku średnich przedsiębiorstw zależności statystycznej nie stwierdzono, co wynika prawdopodobnie z małej liczebności tej wielkości przedsiębiorstw w badaniu.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania na grupie mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie południowej Polski miały na celu zidentyfikowanie zależności pomiędzy wykorzystaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw a ich rozwojem w ciągu ostatnich trzech lat.

Przeprowadzone badania empiryczne i statystyczna analiza uzyskanych danych pozwoliły na uzupełnienie wiedzy w obrębie problemu badawczego, tj. Istnieje zależność pomiędzy koniecznością wprowadzenia technologii informacyjno-komunikacyjnych a rozwojem przedsiębiorstw z sektora MSP w Polsce.

Z przeprowadzonych badań ankietowych wynika bowiem, że wśród badanych firm aż 80,4% deklaruje rozwój, w tym ponad 30% zdecydowany rozwój, który jest zauważalny i wpływa pozytywnie na pozycję konkurencyjną na rynku w ostatnich trzech latach działalności firmy. Jednym z koniecznych czynników wpływających na rozwój jest wykorzystanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych w przypadku 82,4% przedsiębiorstw sektora MSP. Konieczność wykorzystania TIK w przedsiębiorstwie zauważają firmy, które się rozwinęły, jak również firmy, które nie deklarują rozwoju w ostatnich 3 latach działalności. W grupie przedsiębiorstw, które rozwinęły

się, dominują jednak respondenci, którzy łączą rozwój z koniecznością wykorzystania TIK. Wydaje się zatem, że wdrażanie TIK staje się koniecznością przy generowaniu wzrostu przedsiębiorstwa, zwłaszcza tego opartego na wiedzy. Idąc dalej, wykorzystanie TIK w przedsiębiorstwach wpłynie pozytywnie na rozwój ekonomiczny kraju, mając na uwadze, że jest on generowany w znacznym zakresie przez sektor przedsiębiorstw, wśród których MSP odgrywają dodatkowo wiele funkcji społecznych. Oczywiście charakterystyka wpływu omawianych technologii na rozwój MSP nie jest pełna bez omówienia barier absorpcji TIK o charakterze finansowym, technologicznym czy ze strony zasobów ludzkich przedsiębiorstwa. Stąd tematyka ta może być dalej rozwijana i pogłębiana.

Reasumując, przeprowadzona analiza statystyczna wyników badania potwierdza, że zintensyfikowane wykorzystanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych w działalności mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw determinowało, w pozytywny sposób, ich rozwój w ostatnich trzech latach funkcjonowania na rynku.

Warto rozważyć przeprowadzenie podobnych badań wśród większej populacji celem znalezienia prawidłowości i wskazania rekomendacji przedsiębiorstwom wykorzystującym TIK w procesie zarządzania i funkcjonowania na rynku. Jednocześnie ciekawe mogą być wyniki badań w poszczególnych sektorach czy w grupach firm produkcyjnych i usługowych.

dr inż. Anna Lemańska-Majdzik
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
e-mail: lemanska@zim.pcz.pl

dr Małgorzata Okręglika
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
e-mail: m.okreglicka@wp.pl

Bibliografia

- [1] Bayo-Moriones A., Billon M., Lera-Lopez F. (2013), *Perceived Performance Effects of ICT in Manufacturing SMEs*, „Industrial Management & Data Systems”, Vol. 113, No. 1, pp. 117–135.
- [2] Betakova J., Dvorsky J., Haviernikova K. (2014), *Social Capital and Safety Perception as Aspect of Improving Regional Competitiveness of Territory*, [in:] Y. Zhang (ed.) 2nd International Conference on Management Innovation and Business Innovation (ICMIBI 2014), Book Series: Lecture Notes in Management Science, Vol. 44, pp. 68–73.
- [3] Burinskiene A., Pipiriene V. (2013), *Adoption of Information Systems by Trade and Manufacturing Enterprises*, „European Integration Studies”, Iss. 7, pp. 168–176.
- [4] Cardona M., Kretschmer T., Strobel T. (2013), *ICT and Productivity: Conclusions from the Empirical Literature*, „Information Economics and Policy”, Vol. 25, Iss. 3, pp. 109–125.
- [5] Consoli D. (2012), *Literature Analysis on Determinant Factors and the Impact of ICT in SMEs*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, Vol. 62, pp. 93–97.
- [6] Díaz-Chao Á., Sainz-González J., Torrent-Sellens J. (2015), *ICT, Innovation, and Firm Productivity: New Evidence from Small Local Firms*, „Journal of Business Research”, Vol. 68, pp. 1439–1444.
- [7] Gallego J.M., Gutiérrez L.H., Lee S.H. (2014), *A Firm-level Analysis of ICT Adoption in an Emerging Economy: Evidence from the Colombian Manufacturing Industries*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 24, Iss. 1, pp. 191–221.
- [8] Hušek M. (2015), *Effective Usage of Implementing ICT in Small – and Mediumsized Enterprises*, „Studia Commercialia Bratislavensia”, Vol. 8(32), pp. 546–558.
- [9] Kossai M., Piget P. (2014), *Adoption of Information and Communication Technology and Firm Profitability: Empirical Evidence from Tunisian SMEs*, „Journal of High Technology Management Research”, Vol. 25, pp. 9–20.
- [10] Lawson R., Alcock C., Cooper J., Burgess L. (2003), *Factors Affecting the Adoption of Electronic Commerce Technologies by SMEs: An Australian Study*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, Vol. 10(3), pp. 265–276.
- [11] Nduati L.N., Ombui K., Kagiri A. (2015), *Factors Affecting ICT Adoption in Small and Medium Enterprises in Thika Town, Kenya*, „European Journals of Business Management”, Vol. 2, Iss. 3, pp. 395–414.
- [12] Negrușă A.L., Gică Oana A. (2010), *ICT Adoption – A Necessity for Romanian SMEs*, „Annals of the University of Oradea”, Economic Science Series, Vol. 19, No. 2, pp. 425–430.
- [13] Pérez M.A.H., O’Kean J.M.A., López J.R. (2016), *Labor Demand and ICT Adoption in Spain*, „Telecommunications Policy”, Vol. 40, No. 5, pp. 450–470.
- [14] Peterson R., Balasubramanian S., Bronnenberg B. (1997), *Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 25, Iss. 4, pp. 329–346.
- [15] Setiowati R., Hartoyo H., Daryanto H.K., Arifin B. (2015), *The Effects of ICT Adoption on Marketing Capabilities and Business Performance of Indonesian SMEs in the Fashion Industry*, „Journal of Business & Retail Management Research”, Vol. 10, No. 1, pp. 100–115.
- [16] Spanos Y.E., Prastacos G.P., Poulymenakou A. (2002), *The Relationship between Information and Communication Technologies Adoption and Management*, „Information & Management”, Vol. 39, Iss. 8, pp. 659–675.
- [17] Stockdale R., Standing C. (2006), *A Classification Model to Support SME Ecommerce Adoption Initiatives*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, Vol. 13, No. 3, pp. 381–394.
- [18] Tan K.S., Chong C.S., Lin B., Eze U.C. (2009), *Internet-based ICT adoption: Demographic versus benefits, barriers, and adoption intention*, „Journal of Enterprise Information Management”, Vol. 23, No. 1, pp. 27–55.
- [19] Tarutė A., Gatautis R. (2014), *ICT impact on SMEs performance*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, Vol. 110, pp. 1218–1225.
- [20] Ziółkowska B. (2013), *Zarządzanie procesami tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. Perspektywa wirtualizacji*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.



The Influence of ICT Implementation on the Development of Enterprises in the SME Sector - Research Results

Summary

The adoption of information and communication technology has become one of the relevant determinants of enterprises development, and the need for and the intensification of the ICT adoption is essential in changing environmental conditions and when firms operate on

highly competitive markets. The main aim of the paper is to develop literature studies and identify the correlations between the increase of the ICT adoption in the process of SMEs functioning and their development over the last 3 years based on own, empirical research conducted in Polish enterprises from the SME sector in 2016 in Poland.

Keywords

information and communication technology, ICT, SMEs, development

SPOŁECZNE ASPEKTY WZROSTU NIERÓWNOŚCI W LIBERALNEJ GOSPODARCE GLOBALNEJ

Adam Peszko

Wprowadzenie

W ostatnich latach pojawiło się w literaturze wiele istotnych publikacji zwartych, poświęconych analizom zagrożeń rozwojowych światowej gospodarki w wyniku niekontrolowanego wzrostu nierówności dochodowych i majątkowych. Prekursorem był Tomas Piketty, profesor Paris School of Economics, który w 1997 roku opublikował w Paryżu (wznawianą w latach 2008 i 2014) słynną „*Ekonomię nierówności*”, wydaną w Polsce w 2015 r. (Piketty, 2015a). W tym samym roku wydano w Polsce jego drugie podstawowe dzieło z roku 2013 „*Kapitał w XXI wieku*” (Piketty, 2015b). Duży wkład do dyskusji o problematyce zagrożeń w rozwoju gospodarczym w wyniku niekontrolowanego wzrostu nierówności wnieśli również Guy Standing (2015), profesor Uniwersytetu Londyńskiego, Goran Therborn (2015), socjolog z Uniwersytetu Cambridge oraz Joseph E. Stiglitz (2015), laureat Nagrody Nobla z ekonomii w 2001 r.

Problematyka ta zaczyna się również pojawiać w polskiej literaturze naukowej, np. w pracy pod redakcją Z. Antczaka i S. Borkowskiej (2014) poddano krytyce nierówności dochodowe w naszej gospodarce, przypominając, że w Polsce wg statystyk Eurostatu w 2012 r. aż 26,7% społeczeństwa żyło w sferze ubóstwa, w tym 6,8% skrajnego ubóstwa, a 45% gospodarstw domowych funkcjonowało poniżej granicy niedostatku. Niski poziom zamożności cechuje znaczną część społeczeństwa, mimo że Polacy pracują statystycznie dłużej od Niemców, Finów, Włochów, Francuzów i Hiszpanów i w pracy spędzają przeciętnie 48 godzin tygodniowo, a ponadto 1,2 miliona ma więcej niż jedno miejsce pracy. Można powoływać się

na wiele przykładów, że funkcjonujące w Polsce międzynarodowe korporacje „prywatyzują zyski, a socjalizują koszty swej działalności”. W efekcie nielegalny wywóz kapitału z Polski osiągnął w latach 2002–2011 w sumie prawie 50 mld dolarów (Antczak, Borkowska, 2014, s. 14).

Podstawowym celem niniejszego artykułu jest uświadomienie Czytelnikowi skali gwałtownie narastających problemów społecznych, wynikających z niekontrolowanego wzrostu nierówności płacowych i majątkowych w zliberalizowanej gospodarce globalnej. W podsumowaniu artykułu zaprezentowano natomiast podstawowe wnioski autora, wynikające ze światowej debaty naukowej na temat możliwości rozwiązania tych problemów.

Ze względu na ograniczenia objętości artykułu w jego części zasadniczej skoncentrowano się na prezentacji najbardziej radykalnych ocen Gorana Therborna i Guya Standinga, porównując je z doskonałymi metodologicznie i bardzo wyważonymi wnioskami z analiz Thomasa Piketty'ego i Josepha Stiglitz.

„Nierówność, która zabija”

Użycie przez Gorana Therborna tak mocnego sformułowania jako tytułu książki uzasadniają w pełni społeczne skutki transformacji rynkowej gospodarek narodowych Rosji i Ukrainy. Wprowadzenie kapitalizmu w byłych republikach Związku Radzieckiego spowodowało dramatyczne pogłębienie nierówności i masowe zubożenie obywateli. Współczynnik Giniego¹ wzrósł w Rosji z 0,27 w 1990 r. do 0,46 – w 1993 r., a na Ukrainie

z 0,25 w 1992 r. do 0,41 – w 1996 r. W kolejnych latach współczynnik ten zwiększał się nadal, osiągając w 2001 r. odpowiednio 0,52 i 0,46. Okazało się, że już w pierwszym okresie transformacji, do 1995 r., zwiększenie nierówności dochodowych spowodowało 2,6 mln dodatkowych zgonów. Według danych WHO, w roku 2009 długość trwania życia w Rosji i na Ukrainie jest nadal krótsza od poziomu z 1990 r. W samej Rosji dramaty kolektywizacji z lat 30. i prywatyzacji lat 90. miały zbliżone rozmiary – od lat 1988–1989 do 1993–1994 wartość standardowego współczynnika umieralności wśród rosyjskich mężczyzn, w wieku powyżej 16 lat, wzrosła o 49%, a wśród kobiet o 24%, natomiast w okresie lat 1930–31 do 1933 wartość standardowego współczynnika umieralności w Rosji wzrosła o 49,5%. Ostrożne szacunki dla lat 1927–1936 określają łączną liczbę zgonów na 9 mln (najwięcej ludzi zmarło w Kazachstanie i na Ukrainie), natomiast szacunki dla lat 90. to 4 mln dodatkowych zgonów (Thorborn, 2015, s. 10–11).

W globalnych statystykach długość życia jest zależna od nierówności w zamożności danego kraju. W 2010 r. różnica oczekiwanej długości życia między mieszkańcami krajów zamożnych i najmniej rozwiniętych wynosiła 27 lat, a różnica między pierwszym i ostatnim krajem w tym zestawieniu, czyli Japonią i Sierra Leone, wyniosła 46 lat.

Warto jednak zauważyć, że oczekiwana długość życia w najbardziej liberalnej gospodarce Stanów Zjednoczonych wynosi 78 lat i jest niższa od średniej dla krajów zamożnych, w których oczekiwana długość życia wynosi 80 lat i jest o rok krótsza niż na Kubie. Umieralność niemowląt w Stanach Zjednoczonych przewyższa średnią dla krajów OECD, a w Dystrykcie Kolumbia wartość tego wskaźnika jest zbliżona dla jego wartości w Rumunii i jest większa niż w Rosji (Thorborn, 2015, s. 16).

Powyższe przykłady dotyczą tzw. nierówności „życiowych”. Poza nimi G. Thorborn wyróżnia jeszcze nierówności „egzystencjalne” i „zasobowe”, podkreślając, że wyróżnione przez niego typy nierówności pozostają w ciągłej interakcji i niedawno zakończony wiek XX pozostawił w spadku wyraźne „wskrzeszone nierówności”.

Oceniając dynamikę nierówności życiowych w poszczególnych krajach, G. Thorborn akcentuje, że do połowy XX wieku, w wyniku postępu w krajach zamożnych, zwiększał się dystans do krajów słabo rozwiniętych, ale później rozpoczął się proces skracania dystansu w wyniku dekolonizacji Azji i uwrażliwienia opinii publicznej na globalne problemy zdrowotne, co znalazło wyraz m.in. w poparciu dla szczepień ochronnych. Natomiast w obrębie poszczególnych krajów nierówności życiowe w ciągu poprzedniego stulecia były relatywnie stabilne. W ostatnich latach zaczęły jednak zwiększać się i nawet w państwach skandynawskich o wysokim poziomie dobrobytu nie udało się zapewnić członkom różnych klas społeczeństwa równości życiowych – w zakresie długości życia ludzi, ich zdrowia i zdolności do funkcjonowania. Nierówność życiowa jako strona czynna wpływa na nierówność zasobów, a jako strona bierna znajduje się pod dużym wpływem nierówności egzystencjalnych i zasobowych (Thorborn, 2015, s. 64).

Ostatnie trzydziestolecie XX w. było okresem stopniowego niwelowania nierówności egzystencjalnych w skali całego świata (Thorborn, 2015, s. 97). W XXI wieku mamy natomiast do czynienia z tendencjami społecznymi prowadzącymi do powstania nowych form nierówności egzystencjalnych związanych m.in. z odpływem miejsc pracy za granicę w ramach deindustrializacji krajów wysokorozwiniętych oraz imigracji osób ubogich i marginalizacji części osób na rynku pracy. Tendencje te obracają się przeciwko „podklase” osób wykluczonych z rynku pracy lub pozostających na jego obrzeżach przez deindustrializację i automatyzację procesów produkcji przemysłowej. Nierówności klasowe wracają więc pod postacią lekceważenia na poziomie egzystencjalnym (Thorborn, 2015, s. 102).

Trzeci z wyróżnionych przez G. Thorborna typ nierówności to nierówność zasobów. Nierówność ta traktowana jest bardzo szeroko – obejmuje zarówno dochody, jak i edukację oraz system władzy (demokrację i jej ograniczenia). Nierówności zasobów kształtowane są dynamicznie przez systemy gospodarcze, polityczne i poznawcze oraz warunki środowiskowe i osiągnięcia pokoleń. Nierówność zasobów jako strona czynna wpływa na nierówności życiowe i egzystencjalne, a jako strona bierna znajduje się pod wpływem nierówności egzystencjalnych i życiowych.

W ocenie perspektywy przewyższania nierówności w skali globalnej G. Thorborn pesymistycznie stwierdza, że: „Siły umożliwiające reformy równościowe występują ostatnio coraz rzadziej” i kontynuuje: „Nie można oczekiwać, że w przewidywalnej przyszłości jakkolwiek elita polityczna podejmie systemowe reformy zmierzające do ograniczenia nierówności” (Thorborn, 2015, s. 189). Wiąże jednak nadzieje z instytucjami zawodowo zajmującymi się upowszechnianiem humanizmu, przyznając, że oddziaływanie ich nabiera mocy. Zalicza do nich przede wszystkim agendy ONZ, w tym Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), który regularnie mierzy poziom nierówności i rozwoju społecznego na świecie; Międzynarodową Organizację Pracy (International Labour Organization, ILO), zajmującą się prawami pracowniczymi i warunkami pracy; Światową Organizację Zdrowia (World Health Organization, WHO), badającą społeczne uwarunkowania zdrowia oraz Organizację ds. Wyżywienia i Rolnictwa (Food and Agriculture Organization, FAO), dbającą o zaopatrzenie potrzebujących w żywność. Uznaje też siłę oddziaływania Banku Światowego, który przestał już być niewzruszonym bastionem neoliberalizmu i OECD. Wymienione instytucje, z wyjątkiem Banku Światowego, nie mają jednak realnej władzy, więc skuteczne zwalczanie nierówności zależeć będzie od wzrostu siły przetargowej zwolenników równości społecznych.

Zbywatele i prekariusze

Najbardziej aktywnym bojownikiem z nierównościami społecznymi wydaje się G. Standing, który w „Karcie prekariatu” prezentuje szczegółowy program zmian ze wskazaniem sił, zainteresowanych ich szybkim wdrożeniem. Uważa on, że w warunkach globalizacji neoliberalizm doprowadził już do ukształtowania się nowego podziału klasowego, który przedstawiono w tabeli 1.



Tab. 1. Matryca siły praw różnych klas społecznych

Nazwa wyróżnionej klasy	Prawa osobiste	Prawa polityczne	Prawa kulturalne	Prawa społeczne	Prawa ekonomiczne
Plutokracja, elita	Silne	Silne	Słabe	Zbędne	Silne
Profesjoniści	Średnie	Średnie	Słabe	Słabe	Silne
Salariat	Silne	Silne	Silne	Silne	Średnie
Klasa robotnicza	Średnie	Średnie	Średnie	Średnie	Słabe
Prekariat	Słabe	Wątpliwe	Słabe	Wątpliwe	Nieobecne
Lumpenprekariat	Nieobecne	Nieobecne	Nieobecne	Nieobecne	Nieobecne

Źródło: (Standing, 2015, s. 25)

Po zakończeniu II wojny światowej nastąpił wyraźny postęp w zakresie praw jednostki, a Zgromadzenie Ogólne ONZ przyjęło szereg dokumentów potwierdzających istnienie praw uniwersalnych, wiążąc je z obywatelstwem narodowym po ratyfikacji tych dokumentów przez parlamenty i rządy krajów członkowskich. Ukształtowany historycznie zespół praw obywatelskich obejmuje między innymi:

- Prawa osobiste dotyczące prawa do życia i wolności, uczciwego i rzetelnego procesu sądowego, równego traktowania wobec prawa, reprezentacji prawnej, prywatności i wolności wypowiedzi, a także praw do bycia godnie traktowanym.
- Prawa kulturalne to prawo jednostek i wspólnot do dostępu i uczestnictwa w wybranej kulturze – w tym w języku i produkcji artystycznej w warunkach równości, godności i braku dyskryminacji.
- Prawa polityczne obejmują prawo do głosowania, uczestnictwa w życiu politycznym, prawo biernego udziału w wyborach i partycypowania w aktywności społeczeństwa obywatelskiego.
- Prawa społeczne składają się z prawa do odpowiedniego poziomu życia, do opieki społecznej, do bezpiecznych i zdrowych warunków pracy zawodowej, mieszkania, do opieki zdrowotnej i edukacji, a także zachowania dostępu do dóbr wspólnych.
- Prawa ekonomiczne obejmują prawo do wykonywania zawodu, do udziału w ekonomicznych zasobach dóbr wspólnych, do udziału w korzyściach związanych ze wzrostem gospodarczym, do dostępu do wszystkich rodzajów dochodów oraz rokowań indywidualnych i zbiorowych.

Niestety, w ramach globalizacji neoliberalizm wytworzył model społeczeństwa, w którym obok pełnoprawnych członków społeczności narodowych spotykamy liczne osoby o bardzo ograniczonym dostępie do praw, a nawet grupy całkowicie ich pozbawione. Dwie ostatnie grupy w tabeli 1 G. Standing nazywa „zbywatelami”. To właśnie wśród nich kształtuje się nowa niebezpieczna klasa społeczna, nazywana przez niego „prekariatem”. Składa się ona z ludzi żyjących z pracy na niepewnych stanowiskach, co przeplata się z okresami bezrobocia lub wycofywania się z siły roboczej. Doświadczają oni stale niepewności życiowej w zakresie dostępu do mieszkalnictwa i publicznych zasobów. Ich udziałem jest ciągle poczucie przejściowości. W zakresie

praw osobistych stracili oni prawo do rzetelnego procesu sądowego, szczególnie w zakresie zatrudnienia i świadczeń społecznych. Są najczęściej pozbawieni praw politycznych, ponieważ nie mają prawa głosu (np. imigranci) albo z niego nie korzystają (młodzież, mniejszości etniczne i społeczne). Dopóki prekariat jest nieliczny lub pozostaje podzielony, politycy nie mają wyborczego interesu zabiegać o jego względy. W zakresie praw kulturalnych rządy wymagają od prekariatu większego przystosowania się do norm społecznych i instytucji większościowych. Wreszcie prekariat traci prawa ekonomiczne i społeczne, szczególnie w zakresie dostępu do świadczeń państwowych i praw do wykonywania zawodu (Standing, 2015, s. 25).

Niestabilność pracy najemnej jest kluczowa dla globalnego kapitalizmu. Wielonarodowy kapitał nie tylko chce elastycznego i niepewnego zatrudnienia, ale może go osiągnąć w każdej części świata. W warunkach globalnej gospodarki rynkowej próby ograniczenia tej niestabilności w jednym kraju skończą się niepowodzeniem. Obszary ochrony pracowniczej ukształtowane w XX w. (prawo pracy, rokowania zbiorowe, system zabezpieczeń społecznych) zostały zbudowane wokół obrazu stabilnego, trwałego miejsca pracy oraz ustalonych modeli dnia i tygodnia pracy. Obecnie ochrona pracownicza w takim zakresie dotyczy mniejszości pracowników. Cały prekariat jest poza tym obszarem. Prekariat nie ma również praw do świadczeń państwowych, powiązanych z pewnymi wymogami prawnymi, pozostaje więc zależny od niepewnych świadczeń uznaniowych. Kolejnym wyróżnikiem pozycji prekariatu jest brak dostępu do dochodu pochodzącego z zysków i renty, podczas gdy grupy znajdujące się wyżej w hierarchii klasowej (np. salariat) otrzymują istotną i rosnącą część swego dochodu z kapitału w tej czy innej formie. Klasie prekariatu brakuje tożsamości zawodowej lub narracji pozwalającej ująć w ramy porządkujące własne życie. Prowadzi to do frustracji, alienacji, lęku i rozpacz. Od prekariatu oczekuje się stałej gotowości do pracy zarobkowej i niezarobkowej o każdej porze dnia i nocy. Zmusza się go do podejmowania ogromnej ilości pracy, która nie jest pracą zarobkową (przekwalifikowania, odświeżanie CV, wypełnianie kwestionariuszy, „żonglerka” własnymi długami itp.). Klasa prekariatu jest wyzyskiwana i uciskana przez bezprecedensowe kurczenie się jej czasu prywatnego. W konsekwencji prekariusze i prekariuszki są bardziej skłoni do zachowania psychologicznego dystan-

su względem pracy zarobkowej, angażują się w nią jedynie tymczasowo i traktują ją instrumentalnie. Prekariat cechuje się niezwykle niskim prawdopodobieństwem awansu społecznego. Im dłużej ktoś się do niego zalicza, tym mniejszą szansę ma na ucieczkę. Rzadko zdarza się, aby prekariusze używali w swej pracy zarobkowej więcej niż małą część swoich umiejętności i kwalifikacji. Posiadanie wysokich kwalifikacji wystarcza jedynie do wzięcia udziału w loterii rynku pracy. W wielu przypadkach, aby otrzymać ciekawszą pracę, trzeba mieć rodziców ze znajomościami albo kwalifikacje przewyższające te, które kiedykolwiek mogą być potrzebne w danej pracy. Jak na ironię problemy te narastały w okresie propagowania w naukach o zarządzaniu koncepcji uczenia się organizacji i zarządzania wiedzą, w których człowiek z właściwą mu kreatywnością jest najistotniejszym czynnikiem sukcesów organizacji.

Prekariat jest nie tylko wystawiony na większą liczbę sfer niepewności niż inne klasy społeczne, ale jest także na nie mniej odporny, gdyż dysponuje mniejszą ilością zasobów, za sprawą których mógłby sobie z nimi lepiej radzić. Szczególnie niebezpieczne dla prekariatu są „pułapki” ubóstwa i prekarności. Państwo opiekuńcze we wszystkich swoich wariantach opiera się na ubezpieczeniach społecznych i świadczeniach powiązanych z regularnymi składkami płaconymi przez osoby stale zatrudnione lub w ich imieniu przez pracodawców. Wraz z powstaniem prekariatu model ten zaczął się rozpadać. Państwa opiekuńcze przesunęły się w kierunku udzielania pomocy społecznej dla najbiedniejszych, uzależniając ją od poziomu posiadanych środków. Do zadań polityki społecznej należy więc rozpoznawanie biednych przez sprawdzanie środków, którymi oni dysponują. W ten sposób nastawiono na prekariat groźną pułpkę ubóstwa. Każdy otrzymujący świadczenia uzależnione od środków, którymi dysponuje, z chwilą podjęcia niskopłatnej, dorywczej pracy może te świadczenia stracić. To tak jak gdyby obowiązywała te osoby 100% stopa podatkowa. Ponieważ rezygnacja ze świadczeń społecznych na rzecz pracy zarobkowej kosztuje, zarówno czas, jak i pieniądze, nie ma żadnego powodu, aby podejmować pracę zarobkową. Miliony prekariuszy w krajach uprzemysłowionych doświadczają w ten sposób efektywnej stopy podatkowej powyżej 80%, czyli dwukrotnie wyższej od tej, którą płaci salariat i co najmniej trzykrotnie wyższej, którą powinny płacić wielonarodowe korporacje, gdyby nie wyprowadzały zysków do rajów podatkowych. Zwiększa się też liczba pułapek prekarności, czyli sytuacji, w których podejmowanie niskopłatnej pracy może doprowadzić do obniżenia późniejszych dochodów. Państwo wymaga od prekariatu, by w celu uzyskania uprawnień do świadczeń społecznych wykonywał mnóstwo pracy, przechodził przez niezliczone etapy selekcji, z których każdy stanowi oddzielną barierę do przekroczenia, pułpkę dla nieostrożnych, nerwowych, nieświadomych, delikatnych lub porywczych. Życie toczy się wokół czekania w kolejkach, wypełniania formularzy, dostarczania uzupełniających dokumentów, częstego meldowania się na rozmowach i odpowiadania na podchwytliwe pytania. Podjęcie niskopłatnej pracy, która może skończyć się w każdej chwili, to wzięcie na siebie ryzyka powrotu do pierwszego etapu ubiegania się o świadczenia. Żadna

racjonalna osoba nie podjęłaby takiej pracy w podobnych warunkach, a prekariat musi (Standing, 2015, s. 33).

Coraz liczniejsza grupa prekariuszy składa się z osób wykształconych, które popadły w prekarną egzystencję po tym, jak obiecywano im coś przeciwnego: świetlaną karierę opartą na osobistym rozwoju i satysfakcji. Większość z nich ma dwadzieścia lub trzydzieści kilka lat, a dołączając do nich coraz liczniej osoby starsze wypadające z salariatu. Ze względu na ich wykształcenie oraz świadomość absurdu sytuacji, jaką wytworzył na rynkach pracy neoliberalizm w warunkach globalizacji, to od nich należy oczekiwać przywództwa i przekonania pozostałych części prekariatu do wspólnej walki o radykalną zmianę polityki społeczno-gospodarczej w zglobalizowanym świecie (Standing, 2015, s. 36).

G. Standing przyznaje, że proces globalizacji gospodarki jest nieodwracalny, a związana z nim „Wielka Konwergencja” zaczynała się powoli już między 1960 a 2000 r., gdy około 20 krajów o niskim dochodzie rozwijało się szybciej niż Stany Zjednoczone i Europa Zachodnia. Po 2000 r. już 80 krajów prześcigało w tempie wzrostu czołówkę gospodarczą świata i zmniejszało nierówności w standardzie życia. Jako globalny gigant wyłoniły się Chiny z ponad miliardową populacją. Ich ekspansja w dziedzinie wytwórstwa zbiegła się ze wzrostem siły roboczej – pomiędzy latami 1990 a 2008 chiński rynek pracy zwiększył się o 145 mln ludzi. Produktivność rosła przeciętnie o 9% rocznie, a produkcja, która w 1990 r. wymagała 100 robotników, wykonywana była w 2009 r. tylko przez 20. W 1990 r. eksport Chin dorównywał zaledwie 1/3 eksportu Stanów Zjednoczonych, a w 2009 r. Chiny były już największym eksporterem na świecie.

Inwestycje „załały” wschodzące gospodarki rynkowe, a korporacje zyskały globalny charakter – sprzedaż w zagranicznych oddziałach korporacji transnarodowych wzrosła sześciokrotnie między 1990 a 2010 r., ich aktywa wzrosły dwunastokrotnie, eksport zwiększył się czterokrotnie, a zatrudnienie ponad trzykrotnie. Pracownicy w krajach bogatych znaleźli się w kryzysie. Zaczęły spadać płace średnio i mało zarabiającej siły roboczej. W krajach OECD udział pracy w dochodzie narodowym spadł pomiędzy 1980 a 2008 r. o 5%. W USA jeszcze przed krachem udział wynagrodzeń w dochodzie narodowym spadł ze szczytowych 53% w 1970 r. do 45%, a do końca 2012 r. obniżył się do poziomu 43,5%.

Analizując zachowania rządów w okresie wychodzenia z globalnego kryzysu lat 2008–2009, G. Standing wykazuje, że nie zwróciły one uwagi na strukturalne zmiany cech globalnego systemu rynkowego, które nieuchronnie doprowadziły do wystąpienia w rzeczywistości pięciu równoległych kryzysów: fiskalnego, dystrybucyjnego, egzystencjalnego, ekologicznego oraz kryzysu praw. Jego rozumowanie imponuje przenikliwością, dlatego też warto jest przedstawić w zarysie istotę i społeczne skutki tych kryzysów (Standing, 2015, s. 46):

- Kryzys fiskalny – załamanie systemu finansowego oraz uruchomienie pomocy rządowej dla banków było w istocie największym w historii świata rozdawnictwem na rzecz bogatych. Spowodowało to olbrzymie zadłużenia budżetów narodowych.

- Wynikiem był kryzys dystrybucji – nierówności stały się największe od lat 20. XX w., strategiczna siła przetargowa pracowników spadła i nastąpiła restrukturyzacja zabezpieczeń socjalnych, rządy w dalszym ciągu przyznawały coraz większe subwencje zamożnym, ograniczając równocześnie świadczenia i zapomogi najbardziejniejszym ze względu na deficyty budżetowe.
- Kryzys egzystencjalny – związany z istotą neoliberalizmu, który stanowi przerysowaną wersję darwinowskiej rywalizacji opartej na kategoriach „zwycięzców” i „przegranych”. Gloryfikując: indywidualizm, konkurencyjność, merytokrację i utowarowienie, niszczy on takie wartości, jak: współczucie, empatia i solidarność. Pęd do konkurencyjności zachęcał do oportunistów, oszustw i zachowań przestępczych, zwłaszcza wśród plutokracji.
- Kryzys ekologiczny – narastał przez cały okres globalizacji, ponieważ powszechne dążenie do wzrostu gospodarczego powodowało lekceważenie czynników zewnętrznych powodujących zagrożenia środowiska. Rządy i korporacje działały krótkowzrocznie, politycy od 4 do 5 lat cyklu wyborczego, dyrektorzy korporacji jeszcze mniej, bowiem na ogół pilnują oni tylko bieżącego salda i wysokości swoich premii. Wywołana kryzysem fiskalnym era zaciskania pasa zintensyfikowała politykę przyznawania subwencji i ulg podatkowych nawet podejrzanym inwestorom, którzy składali puste deklaracje proekologiczne.
- Kryzys praw – ma swoje źródła w deficycie demokracji w wyniku procesu „utowarowiania” polityki, wówczas gdy większość działaczy politycznych zaczęła używać aktywności w tej sferze jako „trampoliny” do bardziej intratnej kariery. Wyborcy traciли wiarę w „postprawdziwościową” wersję polityki nastawionej na proces wyborczy, widząc, że jest on kształtowany przez pieniądze pochodzące głównie od plutokracji, a zdolność do autoprezentacji, slogany i modne zwroty przeważają nad treścią. Deficyt demokracji sprzężony jest z rozwojem inwigilacji i nadzoru społeczeństwa, co ogranicza prawo do prywatności i wolności.

Do pogłębiania się scharakteryzowanego zespołu kryzysowego przyczyniło się to, że po krótkim okresie pobudzenia fiskalno-monetarnego, umożliwiającego wyjście z krachu lat 2007–2008, wykrystalizował się rodzaj nowej ortodoksji, w następstwie której rządy wspierane przez międzynarodowe agencje finansowe zdecydowały się narzucić „zaciskanie pasa” ludności swoich krajów. Podczas gdy w wyniku „zaciskania pasa” wzrost w krajach OECD prawie zamarł, pozostał on stosunkowo wysoki w większości wschodzących gospodarek rynkowych, głównie dzięki państwowemu kapitałowi Chin. Międzynarodowy Fundusz Walutowy skonkludował, że w krajach bogatych recesja spowolniła zarówno wzrost rzeczywisty, jak i potencjalny i przewiduje, że w latach 2012–2017 grupa siedmiu największych gospodarek przemysłowych może liczyć na wzrost najwyżej 2% rocznie, podczas gdy w okresie 1983–1988 (ożywienie po recesji lat 80.) wynosił 4% rocznie, a w latach

1994–1999 (ożywienie lat 90.) 3%. Natomiast, mimo że rząd Chin celowo hamował wzrost na sygnały o „bańce” na rynku nierówności, gospodarka utrzymuje rozwój na poziomie ponad 5%, a wzrost realnych płac i świadczeń jest szybszy – taki jak gwałtowny spadek w krajach OECD po krachu lat 2008–2009. W 2012 r. chiński PKB w dolarach, mierzony parytetem siły nabywczej prześcignął amerykański PKB. Indie zmagają się z trudnościami, ale ich gospodarka też rosła w tempie 5% rocznie. Konwergencja niesiona przez globalizację nabiera więc tempa. W niektórych prowincjach Chin płace rosły do 30% rocznie, ale ponieważ rosła też szybko wydajność, koszty pracy i produkcji są tam mniejsze niż w krajach OECD i pozostaną na tym poziomie jeszcze przez lata (Standing, 2015, s. 51). W 2012 r. Chiny miały 14 mln robotników fabrycznych w miastach, zarabiających przeciętnie 2 dolary na godzinę, dalsze 65 mln zatrudnionych jest w przedsiębiorstwach w małych miastach oraz wioskach i zarabia 64 centy za godzinę, a dalsze 675 mln pracowników pozostaje poza zatrudnieniem (Standing 2015, s. 54). Mówienie więc o ponownym przeniesieniu miejsc pracy i produkcji wytwórczej do krajów OECD jest świadectwem myślenia życzeniowego. Należy natomiast oczekiwać, że inwestycje i produkcja przemieszczają się będą do innych wschodzących gospodarek, takich jak: Wietnam, Indonezja, Bangladesz, Indie i Kambodża. Wielka konwergencja wiąże się z globalnym przesunięciem kapitału. Bank Światowy szacuje, że do 2030 r. połowa globalnego kapitału będzie znajdować się w dzisiejszych krajach rozwijających się, w porównaniu do mniej niż 1/3 w roku 2012. Udział tego obszaru gospodarczego w globalnych inwestycjach ma wzrosnąć trzykrotnie – do poziomu 60%, a Chiny i Indie odpowiadać będą za 38% globalnych wydatków inwestycyjnych brutto (Standing, 2015, s. 51).

Szybkemu wzrostowi inwestycji w krajach Azji towarzyszył gwałtowny spadek inwestycji w Europie. W latach 2007–2011 prywatne inwestycje w 27 krajach Unii Europejskiej spadły o 350 mld euro – dwadzieścia razy więcej niż spadek w prywatnej konsumpcji i cztery razy tyle co spadek w realnym PKB. Jeżeli doliczyć do tego spadek poziomu inwestycji w USA i Japonii, to łączny spadek w inwestycjach prywatnych osiągnął w tych krajach poziom biliona dolarów. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) w krajach rozwiniętych spadły w 2012 r. do poziomu najniższego od ponad 10 lat, podczas gdy w krajach rozwijających się BIZ po raz pierwszy stanowiły ponad połowę globalnej wartości inwestowanego kapitału. „Ucieczkę” do krajów rozwijających się przewodziły firmy amerykańskie, np.: Ford, General Motors, General Electric, Dow Chemical, Hewlett-Packard, które masowo zamykały fabryki w Europie. Za ich przykładem podążały firmy świadczące usługi finansowe. Chociaż wiele z tych korporacji skarżyło się na narastające nastroje antybiznesowe w Europie, to ich prawdziwą motywacją było zwiększenie zysku.

Wzrost mobilności kapitału w skali globalnej jest również widoczny w nowym modelu gospodarki, w którym strukturalnemu podziałowi korporacji towarzyszy

przejście od handlu gotowymi dobrami do obrotu zadaniami i częściami dóbr. Coraz więcej korporacji jest zintegrowanych na szczeblu globalnym, dzięki czemu mogą „zonglować” produkcją i zatrudnieniem w zależności od zmian na rynkach i lokalnych kosztów produkcji.

Tymczasem kraje bogate zamieniają się powoli w gospodarki rentierskie, które – co prawda – starają się przyciągnąć kapitał zagraniczny z pomocą subwencji i ulg podatkowych, ale główne dochody osiągają z rozdziału zysków i dywidend korporacji transnarodowych. W Stanach Zjednoczonych w 2012 r. marże od kapitału były najwyższe od 65 lat, a dochody z korporacji stanowiły 13,6% całości dochodu narodowego. Nie przyczyniło się to jednak do wzrostu inwestycji krajowych i zatrudnienia. Nie tylko liczba pełnoetatowych miejsc pracy nie wróciła do poziomu sprzed recesji, ale także płace pozostawały poniżej początkowego poziomu z poprzednich recesji (Standing, 2015, s. 58). I tak jest do obecnej chwili – chociaż Federalne Biuro ds. Ludności podało, że w 2015 r. dochody przeciętnej amerykańskiej rodziny (mediana) wzrosły o rekordowe 5,2%, osiągając 56,5 tys. dolarów (najwyższy wzrost od 1967 r.), to w dalszym ciągu pozostają niższe jak w 1999 r., gdy mediana wynosiła 57,9 tys. dolarów (Zawadzki, 2016).

Opisane procesy zmian w gospodarce globalnej prowadzą do jednoznacznego wniosku, że w krajach rozwiniętych gospodarczo rośnie prekariat i w sposób niekontrolowany zwiększają się obszary biedy i bezdomności. Równolegle w sposób niekontrolowany rosną nierówności w tych krajach. Dokumentuje to szereg danych statystycznych. Na przykład, w latach 1976–2007 z każdego dolara wygenerowanego dochodu 58 centów trafiało do górnego procentu gospodarstw domowych (Standing, 2015, s. 64). W 2013 r. w 500 największych korporacjach wg S&P przeciętna wypłata dyrektorów wykonawczych była 204 razy większa niż średnia pracownicza, w porównaniu do wielokrotności 170 w 2009 r., 120 w 2000 r. i 42 w 1980 r. W 2012 r. górny procent zarabiających przejął 93% amerykańskich zysków, podczas gdy ich udział w dochodzie narodowym wynosił 19% i był najwyższy od 1928 roku. Dziewiętnaście amerykańskich korporacji międzynarodowych płaciło rzeczywistą stawkę podatkową w wysokości 3% z osiągniętych w Wielkiej Brytanii zysków, przy stawce 26% podatku dochodowego od osób prawnych (Standing, 2015, s. 65). Obserwując ten bieg wydarzeń, G. Standing dochodzi do wniosku, że bez podjęcia radykalnego programu reform systemowych w skali globalnej nie jest możliwe ograniczenie wzrostu nierówności i wygaszanie procesu narastania klasy prekariatu. Dlatego ponad połowę swej książki poświęca prezentacji programu tych reform, które opisuje i uzasadnia w 29 rozdziałach. Najbardziej radykalne rozwiązania zawierają końcowe rozdziały: 25. „Zmierzajmy w stronę powszechnego dochodu podstawowego”, 26. „Podzielmy kapitał za pomocą suwerennych funduszy majątkowych”, 27. „Ożywmy dobra wspólne”, 28. „Ożywmy demokrację deliberatywną” i 29. „Ponownie zmarginalizujemy dobroczynność” (Standing, 2015, s. 136–384).

T. Piketty i J. Stiglitz o zagrożeniach rozwoju gospodarki XXI wieku

Program reform G. Standinga jest krańcowo radykalny. Ale podobnie radykalne poglądy znajdujemy również we wnioskach z prac tak wybitnych badaczy nierówności społecznych, jak Thomas Piketty i Joseph E. Stiglitz.

T. Piketty uważa, że konieczne jest przywrócenie problemu podziału dóbr do centrum analiz ekonomicznych, stwierdzając między innymi: „Jesteśmy świadkami ogromnych przekształceń i trudno powiedzieć, dokąd mogą nas one zaprowadzić albo do czego będzie podobny światowy podział bogactw między krajami i wewnątrz nich w perspektywie kilku dekad. Dziewiętnastowieczni ekonomiści mieli jedną ogromną zaletę: lokowali problem podziału dóbr w centrum analizy i poszukiwali długoterminowych tendencji. Ich odpowiedzi nie zawsze były satysfakcjonujące, ale przynajmniej stawiali dobre pytania. Naprawdę nie mamy żadnego dobrego powodu, by wierzyć w samoregulujący się charakter wzrostu. Nadeszła najwyższa pora przywrócić problem nierówności do centrum analiz ekonomicznych i postawić ponownie pytania zadane w XIX wieku. Zbyt długo kwestia podziału bogactw była niedoceniana przez ekonomistów, po części ze względu na optymistyczne wnioski Kuzneta, po części zaś z uwagi na nadmierną skłonność naszej profesji do posługiwania się uproszczonymi modelami matematycznymi opartymi na typowym przedstawicielu” (2015b, s. 28–29). W treści „*Kapitału XXI wieku*” T. Piketty, w oparciu o niezwykle bogaty materiał statystyczny, podważa zasadność teorii zrównoważonego rozwoju Kuzneta i Solowa, która była fundamentem doktryny neoliberalnej. Wyciągając wnioski z historii, stwierdza: „to wojny w dużym stopniu przekreślały znaczenie przeszłości i doprowadziły do przekształcania struktur nierówności XX wieku” (Piketty, 2015b, s. 581). Poszukując instytucji, która pozwoliłaby w XXI stuleciu uregulować sprawiedliwie i skutecznie globalny kapitalizm majątkowy, wskazuje na: *globalny progresywny podatek od kapitału*. Umożliwiłby on odzyskać kontrolę nad obecną dynamiką akumulacji majątków, poddając majątki demokratycznej kontroli przejrzystości, stanowiącej niezbędny warunek skutecznego uregulowania systemu bankowego i międzynarodowych przepływów finansowych. T. Piketty (2015b, s. 581) uważa, że: „Podatek od kapitału pozwoliłby zapewnić przewagę interesu ogólnego nad interesami prywatnymi, zachowując wszakże otwartość gospodarki i siły konkurencji – czego nie można powiedzieć o różnych formach zamknięcia się w tożsamości narodowej czy jakiegokolwiek innej, które mogą stanowić jedynie półśrodek wobec tego politycznego ideału”. Wprowadzenie powszechnego podatku od kapitału wymagałoby wprowadzenia obowiązku pełnej wymiany informacji międzybankowej w skali globalnej, co w warunkach Internetu jest technicznie możliwe, a brakuje jedynie jednolitej woli politycznej.



J.E. Stiglitz, koncentrując się na analizie negatywnych skutków nierówności w gospodarce Stanów Zjednoczonych, stawia m.in. pytanie – kiedy wkroczyliśmy na ścieżkę pogłębiania się nierówności, jakie to było wydarzenie? W odpowiedzi stwierdza: „Na to pytanie nie ma prostej odpowiedzi, ale punktem zwrotnym w historii Stanów Zjednoczonych jest zapewne wybór Ronalda Regana na urząd prezydencki. Bieg wypadków przyspieszyła deregulacja sektora finansowego i ograniczenia progresywności systemu podatkowego. Deregulacja doprowadziła do nadmiernej finansjalizacji gospodarki – osiągnęła ona taki stopień, że w przeddzień kryzysu w 2008 r. 40% wszystkich zysków korporacji pochodziło z sektora finansowego. Niestety, następcy R. Regana podążali tą samą ścieżką” (Stiglitz, 2015, s. 31). W rozdziale 10 zatytułowanym „Pomyślny scenariusz. Inny świat jest możliwy” zaprezentowano szeroki program reform i tworzenia szeregu nowych instytucji oraz mechanizmów przeciwdziałających wzrostowi nierówności społecznych, przywracających warunki zrównoważonego rozwoju gospodarki globalnej. Program ten obejmuje nie tylko światowe stosunki społeczno-gospodarcze, ale podobnie jak idea prekariatu Standinga wkracza w sferę polityki (Stiglitz, 2015, s. 427–461).

Podsumowanie

Podsumowanie dokonanego przeglądu światowej literatury przedmiotu musi być z natury podobnie radykalne jak wnioski prezentowane przez światowe autorytety naukowe. Nie możemy dłużej ulegać złudzeniom, że rozwój gospodarczy świata w XXI będzie stabilny, a kryzys lat 2008–2009 wywołany był nieszczęśliwym zbiegiem okoliczności. Trzeba sobie uświadomić, że liberalizm w warunkach globalizacji gospodarki stworzył niebezpieczną „mieszankę wybuchową”, zagrażającą stabilnemu rozwojowi gospodarczemu. Konieczny jest szeroki program reform społecznych i polityczno-gospodarczych prowadzących do dostosowania istniejących i utworzenia nowych instytucji globalnych, które zapewniłyby kontrolę i niezbędny zakres regulacji globalizowanej gospodarki. W treści artykułu omówiono ważniejsze propozycje takich instytucji, proponowane przez wybitnych przedstawicieli nauki. Warto zauważyć, że niektóre z nich wzajemnie się uzupełniają. Dla przykładu wniosek G. Standinga o potrzebie utworzenia nowej instytucji na poziomie narodowym w postaci *bezwartunkowego powszechnego dochodu podstawowego* koreluje z omawianą w ostatniej części artykułu koncepcją Piketty'ego utworzenia idealnej instytucji pozwalającej uniknąć niekończącej się spirali nierówności, w postaci *globalnego progresywnego podatku od kapitału*. Pozyskiwane przez państwa środki z tytułu globalnego podatku od kapitału uzupełniałyby budżety narodowe, umożliwiając wypłaty powszechnego dochodu podstawowego wszystkim obywatelom, gwarantując jednocześnie stopniowe zwiększanie środków budżetowych na rosnące koszty powszechnego systemu ochrony zdrowia, oświatę i rozwój nauki. Sądząc, że

lektura niniejszego artykułu pozwoli Czytelnikowi na odkrycie innych interesujących korelacji w poglądach omawianych autorów.

prof. dr hab. Adam Peszko
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa
im. W. Korfanteo w Katowicach
Wydział Zarządzania
e-mail: adampeszko@wp.pl

Przypis

- 1) Nazwa pochodzi od włoskiego statystyka C. Giniego. Współczynnik ten jest najczęściej używany jako miernik nierówności dochodowych. Jego wartość mieści się w przedziale od 0 (co oznacza pełną równość) do 1 (gdy jedna osoba lub gospodarstwo domowe zgarnia wszystkie dochody). Dopuszcza się też stosowanie współczynnika Giniego w formie zwielokrotnionej, gdzie zamiast 1 stosuje się liczbę 100.

Bibliografia

- [1] Antczak Z., Borkowska S. (2014), *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa.
- [2] Piketty T. (2015a), *Ekonomia nierówności*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa.
- [3] Piketty T. (2015b), *Kapitał XXI wieku*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa.
- [4] Standing G. (2015), *Karta Prekariatu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [5] Stiglitz J.E. (2015), *Cena nierówności. W jaki sposób dzisiejsze podziały społeczne zagrażają naszej przyszłości?* Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa.
- [6] Therborn G. (2015), *Nierówność, która zabija. Jak globalny wzrost nierówności niszczy życie milionów i jak z tym walczyć*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Social Aspects of Inequality Growth in Liberal Global Economy

Summary

The article presents the issues of growing inequality in the liberal global economy. In the scope of analysed issue, the Author has reviewed the evaluations of the existing situation, formulated by renowned experts, participating in the ongoing discussion on the effects of rapid inequality growth in the global economy. In the core parts of the paper the Author has presented the views of Goran Therborn and Guy Standing, which have been contrasted with a more balanced opinion of Thomas Piketty and Joseph Stiglitz. The basic goal of the article is the search for an answer to the question: How is it possible to decrease the growing inequalities in the liberal global economy?

Keywords

globalization, liberal economy, social inequalities

THE AREAS OF REGIONAL INNOVATION POLICY INFLUENCE ON INNOVATIVENESS OF COMPANIES: A CASE STUDY OF THE SILESIAN VOIVODESHIP

Alfreda Kamińska

Introduction

Innovation policy constitutes one of the elements of economic policy and includes science, technical and industrial policy. It is carried out on the above-national level (including the European Union), national and regional levels, and in the professional literature this concept appeared in the 1980s of the 20th century regarding the government's activity. E. Okoń-Horodyńska (1998, pp. 47–48) defines innovation policy as every kind of policy the aim of which is to create conditions for innovativeness development and increase technological knowledge as well as competitiveness of companies. Innovation policy, apart from scientific-technical and industrial policy, is formed also by actions, including those in the area of education, land management, regional policy, influencing the innovative potential of subjects.

Detailed aims of innovation policy depend on the development level of the country and/or region. Generalising, it can be stated that the aim of innovation policy is to eliminate generativity, absorption and diffusion barriers of innovation through facilitating organisations the access to the sources of innovative potential and removing their risk connected with implementing innovativeness. The goal of innovation policy is to form an innovativeness-friendly environment through creating a system of institutions providing pro-innovative services, appropriate legal regulations facilitating innovativeness, promoting innovative culture and the significance of innovativeness for the contemporary social and economic development (Kamińska, 2017a).

Nowadays, a region and its resources significantly decide on the level of innovativeness of the companies operating within its area. A region facilitates building a pro-innovative climate and activation of local society towards carrying out innovative endeavours.

In the author's opinion, the role of self-government authorities in stimulating innovative activity is not sufficiently appreciated, both by the world of science and economic practice.

The aim of the article is to present the role and key areas of regional innovation policy influence on innovative activity of companies in Silesian Voivodeship. Based on the results of own research conducted using the CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*) method on a sample of 259 companies in the Silesian Voivodeship allowed an overview and presentation of opinions of entrepreneurs on select aspects of the regional innovation policy.

Regional innovation policy

An innovation policy is the key element of regional policy. Conducting a comprehensive regional policy became possible in Poland only after introducing the territorial reform in 1999. The significance of territorial government increased, which resulted from striving to meet the constitutional rule of power decentralisation, which resulted in obtaining legal personality and financial independence by self-governments. All the self-governments of voivodeships were obliged to develop strategies of voivodeship development, which would include the aims of raising the level of competitiveness and innovativeness of economy and stimulating economic activity of voivodeships.

The Act on voivodeship self-government specifies the objectives of self-government in carrying out social-economic development policy, which consists, among others, of creating conditions for economic development, including creating the job market, supporting and conducting actions for increasing the education level of citizens, supporting development of science and cooperation between the sphere of science and economy, fostering technological progress and innovativeness, maintaining and expanding the social and technical infrastructure of voivodeship meaning (Dz.U. 2016, 486). Carrying out all the enumerated objectives contributes to regional innovation policy and determines innovative activity of companies in Poland, and according to the Act it should take place with the participation of higher schools and research and development units.

Companies, research and development units, self-government authorities, innovativeness centres are called “actors of regional scene of innovativeness” and constitute the regional innovativeness system, and innovativeness of companies and regions depends on their cooperation, mutual relations and trust. The key instrument used by self-government authorities to increase the innovativeness level of companies is the Regional Innovation Strategy, which specifies the areas of influence of regional innovation policy and obliges the self-government authorities to support innovative development of organisations and regions.

Regional innovation policy includes actions conducted by regional authorities within the scope of stimulating the development and implementation of innovativeness,



especially by small and medium-sized companies, activity development of research and development centres and institutions supporting innovativeness of companies, carrying out endeavours aiming at effective diffusion of innovativeness and building a pro-innovative culture in the regions.

The European Commission includes, among others, the development of intelligent specialisations strategies in order to concentrate resources in perspective areas of competition advantage, facilitating access of companies to financial innovativeness through a wider use of financial engineering instruments, including soft loans, loan guarantees and venture capital funds, wider use of interregional cooperation and frame programs for the development of research and innovativeness, increasing the scale of public orders of innovative products and processes in the main forms of activity within regional policy contributing to the increase of innovativeness and meeting the goals of intelligent development according to the "Europe 2020" strategy (European Commission, 2010).

Areas of regional innovation policy influence

S. Borrás and C. Edquist identify the following instruments of innovation policy:

- regulatory ones – among others, legal regulations regarding means of financing research, functioning of higher education, intellectual property protection, which remain mainly under control of the state and national innovation policy,
- economic ones – including mainly tax allowances for companies conducting B+R activity, subsidies for the purchase of modern technologies transfer, public support for research and development institutions,
- so called "soft" ones which constitute a completion of the first two groups – among others, public-private partnership in public services, traineeships for managers in public research and development institutions (Borrás, Edquist, 2013).

The enumerated activities stimulating innovative processes in a region can be divided into two groups: direct support e.g. in the form of subsidies for companies and indirect support – provided for, among others, business related institutions supporting innovativeness of companies, which contributes to the construction of pro-innovative environment (Romanowska, 2016, p. 30).

Broadening the scope of regional policy influence, it could be stated that supporting innovative endeavours at the level of the region may have the following forms of support:

- institutional – in the form of creating and help from self-governments in research and development centres functioning, science-technological park innovativeness centres, technology transfer centres, innovativeness centres,
- legal – implementing legal regulations referring to pro-innovative actions as priorities for the regions economy,

- financial – using tax allowances, subventions for companies implementing innovations, support in purchasing new technologies with the use of the Union resources,
- organisational – engaging companies and innovation centres in innovative projects, placing public orders for innovations, organising conferences, fairs,
- information – organising workshops, information centres for business, interregional meetings, studio visits.

In the author's opinion, a regional innovation policy includes the following areas:

- institutional, legal, financial, organisational and information support for innovative activity of companies and various types of subjects operating in the region,
- influence on relations between the subjects, strengthening cooperation of science, business and self-government authorities, stimulating the development of the network of cooperation and clusters,
- constructing and strengthening non-material elements of region's innovative potential, including human and social resources, building pro-innovative culture of a region,
- strengthening and developing material resources of a region – development of appropriate infrastructure facilitating carrying out innovative endeavours, increasing the demand for innovations through improving economic situation of the citizens.

From the point of view of increasing the innovative abilities of companies, every kind of financial support in the form of tax allowances or loans is especially important (Kamińska, 2016). An essential element of a regional innovation policy is allocation of owned financial resources and obtained resources by self-governments from the European Union within Regional Operational Programs. Self-governments are responsible for decisions on the kind and range of innovative activity of companies and other subjects. Self-government authorities initiate also creation and influence the financial conditions of loan and guarantee funds, which enable small and medium entrepreneurs to finance innovative endeavours.

Innovativeness and entrepreneurship centres play a major role in dynamising the innovativeness in a region. They include, among others, technological and science parks, technology transfer centres, technological incubator, innovation centres, academic incubators of entrepreneurship. Their task is to provide counselling services, training services, support in knowledge and technology transfer from science to business, support in research results commercialisation, and initiating international cooperation of companies. Financing the creation of innovation centres is the most common display of self-governments activity in the area of innovativeness stimulating.

Within actions aiming at improving cooperation between regional actors, it is essential for regional authorities to stimulate the development of networks which are considered effective organisational forms of cooperating companies, facilitating improvement of their organisational efficiency, costs reduction, synergy of benefits, and consequently increasing of innovativeness and competitiveness (Skowronek-Mielczarek, 2015).

Self-governments influence the quality of human and social resources through creating appropriate research and development background, expansion of B+R sector and science sector. The role of regions in constructing transport and tele-information infrastructure, which are the basis of efficient operation of companies, is extremely important. The enumerated examples of a regional innovation policy intervention do not exhaust all the possibilities of a region in constructing a regional innovative environment and the author's aim is not a detailed characteristics of selected tools of regional innovation policy, but notifying immensity of possibilities of influencing mezo-environment at the level of innovativeness of companies and highlighting the importance of regional innovation policy in stimulating innovative activity of companies.

An important instrument of regional innovation policy are Regional Innovation Strategies developed by all the voivodeships. They oblige self-government authorities to support innovative development of companies and regions. Among numerous challenges which regional innovation strategies face, the need to strengthen cooperation between science and business seems to be crucial. Insufficient knowledge on scientific environment, the demands of business, maladjustment of the offer to the market demands, lack of cooperation between companies and engagement in research results are major barriers of cooperation in the area of science and business.

The essential goal of Regional Innovation Strategies is to construct regional systems of innovativeness, which constitute a collection of regional actor and mutual relations between them. Within the systems of innovativeness network, connections are initiated between companies, business institutions and public sector, which, as mentioned earlier, facilitate the exchange of knowledge, experience, information and technology, which leads to innovativeness.

Opinion of entrepreneurs on selected aspects of regional innovation policy in the light of own research

The empirical research was conducted on 259 small, medium and big businesses of Silesian Voivodeship in 2016 using CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*) technique. The research was entrusted to Public Opinion Polling Centre CEBOS. The survey had been prepared by the author, and the results presented in the paper are only a part of the discussed research (Kamińska, 2017b).

Silesian Voivodeship is considered one of the most innovative regions in Poland, and according to the Regional Innovation Index 2016 it was classified as one of regional moderate innovators and takes the 4th position in the country (RIS, 2016). In the Silesian region energy, medicine and ICT were chosen as the leading specialisations (Brzóška, 2014).

The empirical research was conducted on the representative sample according to the size (according to the number of employees) and the kind of activity (PKD section). The people interviewed were the representatives of senior management, including presidents and directors or owners and

co-owners of companies. The examined sample of respondents consisted of approximately even number of owner and co-owners of companies (36.2%) and people managing the whole company (34.8%). Senior managers constituted 28.9% of the respondents.

According to the economic profile of Silesian Voivodeship, in the group of examined companies the largest group constituted industrial companies (41.7%), next were service companies (32.4%), commercial (22.4%) and mixed-activity companies (3.4%). The most numerous was the section of industrial processing (24.5%), wholesale and retail trade (23.0%) and construction industry (14.8%), of which the biggest part takes specialised construction (7.2% of the whole sample). In the group of the examined industrial companies, the largest group consisted of metal ready products manufacturing (4.7%), food industry (4.2%) and clothing industry (2.0%).

In Silesian Voivodeship small companies constituted 85.5% of the examined sample, medium ones 12.3%, and large ones 2.2%, which corresponds to the structure of the whole population. Taking into account the organisational and legal form, the largest part of the sample consists of limited liability companies (46.3%), next entrepreneurs owning individual businesses (23.9%), general partnerships (8.5%), whereas the lowest part take civil partnerships, namely 3.8%.

The respondents reacted to presented statements referring to regional determinants in company innovativeness by choosing their own assessment from the group of responses: I agree entirely, I mostly agree, difficult to say, I mostly disagree, I disagree entirely. The results of the survey are presented in Table 1.

Almost half of the respondents do not agree with the statement that Regional Innovation Strategies do not influence the innovativeness of regions because they are poorly implemented (48.7% responses: I disagree entirely, I mostly disagree). Simultaneously 38.7% of the respondents agree with the statement or mostly supports it. Therefore there is still a lot to do in the area of practical implementation of innovation strategy, which is consistent with the conclusions emerging from professional literature, which says that regional innovation strategies are not consequently implemented in regions and do not show factual influence on innovation policy (Strahl, 2010), and their biggest success is the educational aspect, because preparing strategy of innovativeness demands "learning of innovativeness" (Plawgo et al., 2013, pp. 84–86).

Almost half of the respondents (47%) recognize the need to evaluate the effects of implementing Regional Innovation Strategies and innovative programs, which should result in raising the level of innovativeness of companies and regions. A considerable number of people (18.4%) do not have an opinion on the subject. It means that the knowledge of entrepreneurs on the significance of monitoring the effectiveness of conducted endeavours leaves much to be desired and education on the subject is needed.

Innovative awareness of entrepreneurs was tested with the statement: "Apart from external conditions, a number of internal factors, including entrepreneurs' awareness of



Table 1. Opinions of enterprises on selected aspects of regional innovation policy

Number of employees	Selected aspects of regional innovation policy	I agree entirely		I mostly agree		I mostly disagree		I disagree definitely		Difficult to say		Altogether	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
10 – 49 persons	Regional Innovation Strategies do not influence innovativeness of companies and regions because of their poor implementation	22	9.9%	69	31.1%	46	20.9%	56	25.5%	28	12.7%	222	100.0%
50 – 249 persons		4	11.5%	4	13.6%	13	40.9%	7	22.3%	4	11.7%	32	100.0%
250 and more		0	.0%	2	27.2%	2	32.2%	2	27.0%	1	13.6%	6	100.0%
Altogether		26	9.9%	75	28.8%	61	23.6%	65	25.1%	33	12.6%	259	100.0%
10 – 49 persons	In order to raise the level of innovativeness of companies and regions, it is necessary to evaluate the effects of implementing Regional Innovation Strategies and innovative programs	50	22.5%	48	21.7%	40	17.9%	43	19.4%	41	18.4%	222	100.0%
50 – 249 persons		9	27.1%	10	32.1%	3	9.6%	4	12.1%	6	19.0%	32	100.0%
250 and more		3	54.2%	2	32.2%	0	.0%	0	.0%	1	13.6%	6	100.0%
Altogether		62	23.8%	60	23.2%	43	16.5%	47	18.1%	48	18.4%	259	100.0%
10 – 49 persons	Apart from external conditions, a number of internal factors, including entrepreneurs' awareness of the significance of innovativeness, influence innovativeness of companies	105	47.3%	90	40.8%	23	10.5%	2	.9%	1	.6%	222	100.0%
50 – 249 persons		11	34.7%	16	51.1%	5	14.2%	0	.0%	0	.0%	32	100.0%
250 and more		3	56.9%	1	20.5%	0	.0%	1	9.0%	1	13.6%	6	100.0%
Altogether		119	46.0%	108	41.6%	28	10.7%	2	.9%	2	.8%	259	100.0%
10 – 49 persons	Innovative programs carried out by voivodeship self-governments should be more adjusted to the needs of companies	98	44.0%	120	54.2%	1	.3%	2	.9%	1	.6%	222	100.0%
50 – 249 persons		14	44.5%	17	53.6%	1	1.9%	0	.0%	0	.0%	32	100.0%
250 and more		1	21.5%	3	45.8%	1	10.1%	1	9.0%	1	13.6%	6	100.0%
Altogether		113	43.6%	140	53.9%	2	.7%	2	.9%	2	.8%	259	100.0%
10 – 49 persons	Improvement of efficiency of operating innovation centres will influence innovative activity of companies	29	13.1%	95	42.8%	45	20.1%	22	10.1%	31	13.9%	222	100.0%
50 – 249 persons		7	21.1%	13	41.9%	7	21.2%	1	1.9%	4	13.9%	32	100.0%
250 and more		1	18.0%	3	45.8%	1	13.6%	1	9.0%	1	13.6%	6	100.0%
Altogether		37	14.2%	111	42.7%	52	20.1%	23	9.1%	36	13.9%	259	100.0%

Source: own research

the innovativeness significance, influence innovativeness of companies”, which 46.0% of respondents agree entirely with, and 41.6% mostly agree. It is a positive result, showing the high awareness of the innovativeness essence among entrepreneurs from the Silesian Voivodeship. However, still every tenth respondent has a different opinion on the subject, therefore information and educational activity concerning the conditions and role of innovativeness in the development of companies, regions and countries is still necessary.

The respondents expect a better adjustment of innovative programs carried out by self-governments to the needs of companies (97.5% indications). Also more than a half (56.9%) are convinced that improving the effectiveness of operating centres of innovativeness will positively influence innovative activity of companies. Almost every seventh respondent (13.9%) did not have an opinion on the subject, which indirectly reflects non-sufficient knowledge of respondents on the subject of activity of innovative centres.

Discussing the respondent answers depending on the size of company, it can be stated that large companies (employing 250 and more people) have a better opinion on the subject of implementing Regional Innovation Strategies in comparison with small businesses (10–49 people). Small companies, on account of a limited potential and inconsiderable financial capabilities, have larger demands from self-government authorities regarding support for innovative activity. Because of that almost all the small and medium companies support the need for a better adjustment of regional programs to their needs.

Large companies more often recognize the necessity to control the effectiveness of carried out innovative programs, which shows greater knowledge on this subject. Similarly, they more often appreciate the significance of internal innovative potential and the entrepreneurs' knowledge at implementing the innovativeness. However, as to the opinion on the influence of improving the effectiveness of operating innovative centres on innovative activity of companies, the various categories of companies do not differ so significantly in their opinions.

Conclusions

The aim of the article was to present the key areas of influence of regional innovation policy on innovativeness of companies. The task of regional innovation policy is to create favourable conditions for the development of innovativeness, education, research and development activity and strengthen connections between actors of regional systems of innovativeness in order to increase the level of innovativeness of companies, regions and countries. Innovation policy carried out by regional authorities should be complementary in relation to the European Union's and the national innovation policy.

A number of possible areas of regional innovation policy influence on the level of innovativeness of companies have been identified, including financial support, actions stimulating the development of network between subjects, construction and development of material resources of a region, including tele-information and transport infra-

structure, the use of regional resource and increasing the investment attractiveness of a region. Extremely important are also actions increasing the non-material potential of a region, such as construction of human and social capital, forming enterprising attitudes, or raising innovative awareness among the citizens of a region. Every region, as well as company, should form its own innovative culture of a region constituting its competitive advantage.

Regional, as well as national, innovation policy demands conducting systematic analyses and evaluations on account of efficiency, righteousness of using selected tools, which should be systematically adjusted to the needs of organisations and changing environment.

The conducted by the author research shows that the current regional innovation policy carried out by self-government authorities of Silesian Voivodeship needs better adjustment to the needs of companies, wider, more complex implementation of the Regional Innovation Strategy, as well as constructing strong innovative culture of the region expressing the entrepreneurs' knowledge on the significance of innovativeness.

The examples presented in this paper do not constitute a complete list of a region in the area of stimulating the innovativeness of companies. They, however, present a multitude of possibilities, which constitute a chance of improving the level of innovativeness of companies, regions and the country. All the actors of regional systems of innovativeness should jointly use the chances, as co-operation based on trust, exchange of information is the basis of innovative changes and development.

Alfreda Kamińska Ph.D.
Warsaw Management University
Faculty of Management and Technical Sciences
e-mail: alfreda.kaminska@wsm.warszawa.pl

References

- [1] Borrás S., Edquist C. (2013), *The Choice of Innovation Policy Instruments*, „Technological Forecasting & Social Change”, Vol. 80, pp. 1513–1522.
- [2] Brzóska J. (2014), *Rozwój inteligentnych specjalizacji a wdrażanie regionalnej strategii innowacji (na przykładzie województwa śląskiego)*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie, Nr 70, s. 67–81.
- [3] European Commission, *Europe 2020: the European Union Strategy for Growth and Employment*, Brussels, 3.03.2010, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020&from=PL>, access date: 8.01.2017.
- [4] European Commission, *Regional Policy Contributing to Smart Growth in Europe 2020*, COM(2010) 553, Brussels, 6.10.2010, <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2010/EN/1-2010-553-EN-F1-1.Pdf>, access date: 8.01.2017.
- [5] Kamińska A. (2016), *Uwarunkowania aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, „Nauki o Zarządzaniu”, Nr 1(26), s. 77–90.
- [6] Kamińska A. (2017a), *Regionalna polityka innowacyjna w kontekście wpływu na innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:]



- A. Skowronek-Mielczarek (red.), *Złota Księga dla Profesora Mariana Strużyckiego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [7] Kamińska A. (2017b), *Uwarunkowania regionalne innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2017.
- [8] Okoń-Horodyńska E. (1998), *Narodowy system innowacji w Polsce*, Akademia Ekonomiczna, Katowice.
- [9] Plawgo P., Klimczak T., Czyż P., Boguszewski R., Kowalczyk A. (2013), *Regionalne systemy innowacji w Polsce – Raport z badań*, PARP, Warszawa.
- [10] *Regional Innovation Scoreboard (RIS) 2016, Regional Profiles Poland*, <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/17900>, access date: 15.01.2017.
- [11] *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2013–2020* (2012), Urząd Marszałkowski, Katowice.
- [12] Romanowska M. (2016), *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, Nr 2, s. 29–35.
- [13] Skowronek-Mielczarek A. (2015), *Istota organizacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] B. Bojewska (red.), *Innowacyjność organizacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 67–108.
- [14] Strahl D. (red.), (2010), *Innowacyjność europejskiej przestrzeni regionalnej a dynamika rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [15] *Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 1 kwietnia 2016 roku w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o samorządzie województwa*, Dz.U. z 2016 r., poz. 486.

Obszary oddziaływania regionalnej polityki innowacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstw

Streszczenie

Artykuł przedstawia istotę regionalnej polityki innowacyjnej, która stanowi kluczową część polityki regionalnej. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie roli oraz najważniejszych obszarów oddziaływania regionalnej polityki innowacyjnej na działalność innowacyjną przedsiębiorstw w Polsce. W oparciu o wyniki badań własnych przeprowadzonych metodą CATI na reprezentatywnej, pod względem liczby zatrudnionych osób oraz rodzaju działalności, próbie 259 przedsiębiorstw województwa śląskiego zaprezentowano opinie przedsiębiorców na temat wybranych aspektów regionalnej polityki innowacyjnej. Z badań empirycznych wynika, że aktualna regionalna polityka innowacyjna wymaga lepszego dostosowania do potrzeb przedsiębiorstw, szerszego, bardziej kompleksowego wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji, poprawy skuteczności działania ośrodków innowacji, a także budowy silnej kultury innowacyjnej regionu.

Słowa kluczowe

regionalna polityka innowacyjna, Regionalna Strategia Innowacji, innowacyjność

XXV SYMPOZJUM NAUKOWE ROZWÓJ REGIONU I ORGANIZACJI WYZWANIEM DLA EKONOMII I NAUK O ZARZĄDZANIU. LIDER XXI WIEKU LUBLIN, 18-19 MAJA 2017 R.

W dniach 18–19 maja 2017 roku na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej odbyło się XXV Sympozjum Naukowe pn. „Rozwój regionu i organizacji wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu. Lider XXI wieku” zorganizowane przez Koło Naukowe Menedżerów (KNM), działające na WZ Politechniki Lubelskiej. Sympozjum zorganizowane z okazji 25-lecia Koła Naukowego Menedżerów zostało włączone do programu 700-lecia miasta Lublin.

W sympozjum wzięło udział wielu uczestników i gości zarówno z kraju, jak i z zagranicy. W spotkaniu uczestni-

czyli przedstawiciele biznesu, władz lokalnych oraz środowiska naukowego a przede wszystkim studenci, byli i obecni członkowie KNM WZ PL. W ramach obchodów „Srebrnego Jubileuszu KNM” odbył się panel dyskusyjny „Liderzy o liderowaniu w XXI w.”. Panelistami byli: dr Krzysztof Żuk – prezydent miasta Lublin, prof. Ewa Bojar – Politechnika Lubelska, prof. Zbigniew Dworzecki – Szkoła Główna Handlowa, prof. Leszek Kiełtyka – Politechnika Częstochowska, prezes Zarządu Głównego TNOiK, prof. Maria Romanowska – Szkoła Główna Handlowa oraz dr Ilona Skibińska-Fabrowska – dyrektor NBP Oddział Okręgowy w Lublinie.



Uczestnicy panelu dyskusyjnego „Liderzy o liderowaniu w XXI w.”. Od lewej: prof. Leszek Kiełtyka, prof. Zbigniew Dworzecki, dr Krzysztof Żuk, dr Ilona Skibińska-Fabrowska, prof. Maria Romanowska, prof. Ewa Bojar
Fot. Kamil Mazurek

Koło Naukowe Menedżerów WZ PL działa od 25 lat. Funkcję opiekuna od momentu jego powołania pełni prof. Ewa Bojar. Od wielu lat Koło działa pod patronatem Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa. Jednym z punktów odbywającej się na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej uroczystości było wręczenie przez prof. L. Kiełtykę legitymacji nowym członkom TNOiK, co stanowi niewątpliwie dobry prognostyk dla rozwoju KNM i Towarzystwa.

W maju 2017 roku ukazała się książka „Liderzy o liderowaniu w XXI wieku. Refleksje przedstawicieli nauk o zarządzaniu i praktyków”. Książka pod redakcją Ewy Bojar została wydana w Wydawnictwie TNOiK Dom Organizatora w Toruniu.

Publikacja jest upominkiem Autorów dla uczestników Sympozjum. Książka w swoim zamyśle nawiązuje do dyskusji zawartej w publikacji „Gospodarka za 100 lat

– *Najważniejsi ekonomiści przewidują przyszłość*”, wydanej w 2013 roku pod redakcją I. Palacios-Huerta. I. Palacios-Huerta zamieścił w niej wypowiedzi światowej sławy ekonomistów, w tym między innymi: A. Rotha (Stanford University), R. Shillera (Yale University), R. Solowa (MIT) dotyczące prognoz demograficznych, rozwoju techniki i technologii, uwarunkowań społeczno-politycznych. Wielu z tych ekonomistów twierdzi nawet, że w dzisiejszych czasach trudno przewidzieć przyszłość i kreślić chociażby średnioterminowe plany dla firm i rządów, a co dopiero przewidzieć, co się może zdarzyć za 30, 50 czy 100 lat, a jedno, co jest pewne, to zmiany.

Zamęt współczesnego świata sprawia, że gwałtownie wzrasta zapotrzebowanie na liderów zdolnych sprostać nowym wyzwaniom, a jednocześnie ujawnia się dramatyczny niedostatek liderów pełnoformatowych na wszystkich szczeblach życia społeczno-gospodarczego



Wręczenie legitymacji nowym członkom TNOiK. Na zdjęciu prof. Leszek Kiełtyka, prof. Ewa Bojar oraz Paweł Stanicki (prezes KMN)
Fot. Kamil Mazurek



Prof. Ewa Bojar prezentuje książkę
Fot. Kamil Mazurek



(E. Mączyńska, s. 94–98). We współczesnym świecie w wielu dziedzinach co chwila pojawiają się nieoczekiwane, często zaskakujące pomysły, nowe idee, wynalazki. Osiągnięcia technologiczne wciąż otwierają kolejne szanse, ale i niosą kolejne zagrożenia, pozostające nieustannie wyzwaniem intelektualnym dla człowieka i całego społeczeństwa. Globalizacja, rozwój technologii teleinformatycznych, zmiany wzorców kulturowych i poziomu aspiracji pracowników oraz nasilająca się nieprzewidywalność otoczenia biznesu generują, nie tylko dla współczesnych organizacji, określone wyzwania – generują je również wobec liderów XXI wieku (B. Nogalski, s. 103–110). Publikacja *„Liderzy o liderowaniu w XXI wieku. Refleksje przedstawicieli nauk o zarządzaniu i praktyków”* wychodzi temu postulatowi naprzeciw.

Książka tchnie optymizmem. Autorzy uważają, że nawet jeśli technika wyeliminuje wielu ludzi z procesów produkcyjnych, to i tak sztuczna inteligencja nie prędko zastąpi człowieka w procesach zarządzania i ostatecznym liderem nadal pozostaną ludzie (M. Pol, s. 128–131), przewidują również, że w przyszłości nastąpi wręcz dominacja funkcji liderowania/ przewodzenia na wszystkich szczeblach organizowania działalności ludzi jako podmiotów organizacji i społeczeństw (J. Stachowicz, s. 164–167).

Z lektury książki wyłania się obraz lidera przyszłości jako osoby o odpowiedniej kompozycji cech kompetencyjnych, osobowościowych i behawioralnych (M. Gableta, s. 50–53). Wiedza i doświadczenie, kreatywność, niekonwencjonalne działanie, umiejętność podejmowania szybkich decyzji w niesprzyjających warunkach to cechy lidera przyszłości (J. Różański, s. 139–141). Przywódca przyszłości to osoba wykazująca się sprawnością operacyjną, kreatywnością i innowacyjnością (J. Jeżak, s. 54–57), to „sensualny”, innowacyjny lider, lider z pasją cieszący się zaufaniem zespołów, którymi kieruje (K. Krzakiewicz, s. 76–81).

Charakteryzując lidera, J. Jeżak (s. 54–57) wskazuje, że przywódca to osoba, którą podziwiamy i szanujemy, której ufamy i wierzymy, która jest dla nas wzorem, imponuje nam swoją wiedzą, doświadczeniem, odpowiednią postawą moralną, umiejętnością szybkiego uczenia się oraz otwartością i życzliwością wobec innych ludzi. Ponadto jest skuteczna w swojej działalności, konsekwentnie dąży do realizacji dobrych pomysłów przez właściwą organizację pracy, ciągły kontakt ze swoimi współpracownikami oraz troską o ich zaangażowanie i właściwe motywowanie. Cechuje go zdolność twórczego niekonwencjonalnego myślenia i słyszenia słabych sygnałów, umiejętność ustalenia właściwych celów i priorytetów (M. Romanowska, s. 132–138). Dzięki wysokiemu poziomowi inteligencji racjonalnej oraz emocjonalnej jest w stanie budować efektywne zespoły (E. Frejtag-Mika, s. 45–49).

Cechy, które są najbardziej pożądane u przywódców, to wysokie umiejętności interpersonalne, wizja strategiczna, uczciwość, kreatywność, zwinność (*agile*) (J. Hejduk, s. 58–61), pasja, siła emocjonalna, umiejętność uczenia i chęć dzielenia się wiedzą (L. Kiełtyka, s. 68–70). E. Skrzypek (s. 156–163) podkreśla szczególne znaczenie wiedzy lidera, wiedzy, na którą składają się: konieczność

ciągłego uczenia się, otwartość na zmiany, umiejętność słuchania, etyka i moralność, umiejętność dokonywania oceny sprawnościowych ludzkich działań. Za podstawowy i bezwzględny warunek bycia przywódcą S. Sudoł (s. 176–179) uznaje pozyskanie, dzięki etycznemu postępowaniu, zaufania ludzi, którym przewodzi, a nawet więcej – zdobyć w swoim otoczeniu autorytetu.

Przywódca to człowiek z wyobraźnią, zdolny do tworzenia pionierskich i przyszłościowych rozwiązań, nie rzadko kierując się własną intuicją. Istotną cechą lidera jest jego charyzma, władza, jaką ma nad ludźmi, wynikająca z indywidualnych cech charakteru, zdolności, sposobu postępowania z ludźmi. Charyzmatyczna osobowość lidera pozwala na porwanie za sobą innych i zapewnia poparcie nawet najtrudniejszymu pomysłom (M. Romanowska, s. 132–138). Lider to osoba obdarzona talentem, a jednocześnie to „hodowca talentów” (J. Jeżak, K. Krzakiewicz, E. Bojar).

R. Rutka (s. 142–146) wskazuje, że znaczenie przywództwa w procesie pełnienia roli kierowniczej wynika z kontekstu sytuacyjnego. Autorzy: I. Hejduk (s. 58–62); M. Nowicka-Skowron (s. 111–116); P. Bartkowiak (s. 13–15); M.J. Stankiewicz (s. 168–171); J. Lewandowski (s. 85–88); S. Skowron (s. 151–155); Z. Olesiński (s. 117–122) oraz I. Skibińska-Fabrowska (s. 147–150) zwracają uwagę na fakt, że współcześnie, wraz ze zmianami zachodzącymi w organizacjach, zmieniają się kompetencje przywódcze. „Turkusowa organizacja”, sieciowa, rozproszona struktura, procesy wirtualizacji stanowią wyzwanie dla „klasycznego” liderowania. Dokonujące się zmiany powodują to, że potrzebni są liderzy zmian, przedsiębiorcy z umiejętnością radzenia sobie i trudnymi zawirowaniami w otoczeniu, ale i ze sztuką dostrzegania szans, których inni nie widzą (S. Brzeziński, s. 25–28). Lidera zmiany powinna charakteryzować otwartość i dalekowzroczność, kreatywność, usytuowanie pracowników w centrum całego procesu przewodzenia z uwzględnieniem emocji, motywowanie pracowników, by wytrwali do końca przeprowadzanej zmiany oraz szczerą komunikacją zwaną również propagandą przemian (R. Boro-wiecki, s. 20–24). Z. Dworzecki (s. 40–44) podkreśla, że współcześnie zmiany określane mianem restrukturyzacji (głębokie i kompleksowe) stają się nieodłącznym elementem zarządzania, przywódcę restrukturyzacyjnego, mierzącego się z kryzysem strategicznym, musi cechować wysoki poziom „inteligencji strategicznej”.

Dzięki wiedzy, bogatemu doświadczeniu, intuicji i badaniom naukowym Autorów publikacji w pracy zostało zawartych wiele autorskich definicji liderów oraz wizje liderów przyszłości. Znajdujemy w niej odniesienie do: liderów strategicznych (M. Romanowska, s. 136–138); liderów projektów (M. Trocki, s. 180–182); liderów zespołów (J. Brzóska, s. 30–33); liderów przedsiębiorstw (K. Poznańska, s. 132–135; J. Kostrubiec, s. 72–75; M. Daniel s. 33–36); liderów organizacji tworzonych przez sieci organicznie (J. Stachowicz, s. 164–167); liderów zmiany (R. Boro-wiecki, s. 20–24), przywództwa restrukturyzacyjnego (Z. Dworzecki, s. 40–44); liderów finansowych (K. Marecki, s. 89–93); liderów zorientowanych na zrównoważony

rozwój (A. Pabian, s. 123–127); liderów zarządzających zasobami niematerialnymi (R. Kucęba, s. 81–83) oraz do przywództwa politycznego (M. Żmigrodzki, s. 201–204; M. Pol, s. 128–131). Znaczenie przywództwa lokalnego eksponują w swoich tekstach D. Stawasz (s. 187–191), A. Wiatrak (s. 187–190), K. Żuk (s. 205–209) i K. Mieczkowska (s. 99–103). Część Autorów skupia się nad wyzwaniami stojącymi przed liderami w szkołach wyższych i ich roli w kształtowaniu przyszłych liderów: R. Zalewski (s. 195–200); E. Bojar (s. 16–19), E. Frejtag-Mika (s. 45–49); P. Kacejko (s. 63–67); M. Wendeker (s. 191–194).

Za rekomendację książki Czytelnikom niech posłużą słowa recenzentów:

W swojej recenzji prof. E. Skawińska pisze: „(...) Praca bardzo wartościowa, zostawia ślad osiągnięć wybitnych autorytetów nauk o zarządzaniu, znanych liderów praktyki gospodarczej, prezentuje ich poglądy na rzeczywiste proble-

my w procesie zarządzania i na jeszcze nieznane, możliwe wyzwania z nim związane (...)”. Prof. J. Pyka podnosi: „(...) Publikacja (...) jest książką jubileuszową, w której zawarte zostały krótkie, ale jakże ważne i celne wypowiedzi znakomitości, głównie świata nauk o zarządzaniu oraz praktyków gospodarczych (...). Znakiem szczególnym książki jest nawiązanie do własnych doświadczeń liderowania zarówno teoretyków, jak i praktyków, na kanwie których powstaje inspirujący obraz uwarunkowań stojących przed menadżerami XXI w. (...)”.

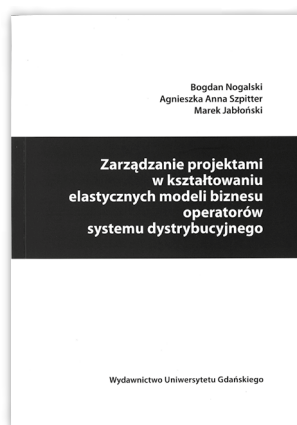
Opracowanie:

dr Matylda Bojar
Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
e-mail: m.bojar@pollub.pl

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI W KSZTAŁTOWANIU ELASTYCZNYCH MODELI BIZNESU OPERATORÓW SYSTEMU DYSTRYBUCYJNEGO

BOGDAN NOGALSKI, AGNIESZKA ANNA SZPITTER
 MAREK JABŁOŃSKI

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2016



Zarządzanie projektami w kształtowaniu elastycznych modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego to zagadnienie wprowadzające nowe spojrzenie na problematykę efektywnego zarządzania tymi przedsiębiorstwami. W dobie dynamicznych zmian na rynku energii istnieje potrzeba dokonywania procesów dostosowawczych istniejących modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego do nowych wyzwań wynikających z rozwoju energetyki rozproszonej. Jest ona obecnie intensywnie rozwijana w ramach powstawania nowych odnawialnych źródeł energii, w dużym stopniu niezależnych od podstawowej działalno-

ści operatorów systemu dystrybucyjnego. Zmiany te wpływają na procesy bilansowania energii i wymuszają u zarządców operatorów systemu dystrybucyjnego poszukiwanie strategii zapewniających utrzymanie istniejącego poziomu dochodowości oraz efektywności procesów dystrybucji energii. Warunkiem utrzymania stabilności funkcjonowania tych spółek jest zwiększanie elastyczności ich modelu biznesu w taki sposób, aby przy jednoczesnej zmianie orientacji z popytowej na popytową znaleźć swoje miejsce na tle nowych graczy na rynku energii (prosumentów, agregatorów rynku, regulatora rynku) oraz utrzymać pozycję



lidera sterującego i wpływającego na nowy układ sił między partnerami w sieciowym układzie powiązań organizacyjnych i technologicznych. Nie jest to łatwe zadanie, gdyż spółki dystrybucyjne w kontekście zachodzących zmian wymagają znacznych nakładów inwestycyjnych służących dostosowaniu ich modeli biznesu do nowych uwarunkowań rynkowych. Procesu rozwoju odnawialnych źródeł energii nie da się zatrzymać. Jest to obecnie światowy trend, także silnie promowany przez Komisję Europejską. Zarządzający operatorem systemu dystrybucyjnego muszą mieć świadomość wyzwań, jakie przed nimi stoją.

Wydaje się zasadne wyjść z założenia, że warunkiem utrzymania dominującej pozycji operatorów systemu dystrybucyjnego na rynku energii jest poszukiwanie nowych formuł prowadzenia biznesu w podejściu projektowym elastycznego modelu biznesowego i to nie tylko z punktu widzenia monopolu naturalnego, ale również w kontekście efektywności gospodarowania zasobami sieci dystrybucyjnej, sprawności procesów eksploatacyjnych, a także utrzymania. Ważne jest wdrażanie strategii skupionej na powiększaniu portfolio odbiorców, w tym prosumentów. W ramach prosumeryzmu należy poszukiwać nowych, opartych na partnerstwie relacji dla osiągnięcia efektu wygrany–wygrany. Umiejętność dostosowania się do nowych realiów powinna być oparta na trwałych filarach, na których winna opierać się każda organizacja, a mianowicie na: strategii, strukturze procesowej i projektowej, kompetencjach pracowników, logice i efektywności użytkowanego modelu biznesu.

Monografia stanowi rezultat analiz przeprowadzonych w 2015 r. przez zespół badawczy z Uniwersytetu Gdańskiego pod kierownictwem profesora Bogdana Nogalskiego – kierownika projektu UACE¹ – jako zadanie 1 w projekcie nr PBS3/B9/42/2015, finansowanym ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju w ramach trzeciej edycji Programu Badań Stosowanych.

Celem głównym monografii jest przedstawienie możliwości wykorzystania metodyk zarządzania projektami, a także – w ramach tego podejścia – doświadczeń wynikających z zastosowania różnych modeli biznesu pochodzących spoza sektora energetycznego na rzecz modeli biznesu OSD. Przedmiot badania stanowiły propozycje modeli biznesu, które do bazowego modelu biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego wnoszą nowe cechy, dające podstawę do budowania innowacyjnych modeli biznesu – szczególnie wobec dynamicznie zachodzących zmian na rynku energetycznym w Polsce, wynikających z rozproszonej generacji i przemian polegających na dwukierunkowym przepływie energii. Podmiotem badań były polskie przedsiębiorstwa z sektora elektroenergetycznego z obszaru dystrybucji, czyli operatorzy systemu dystrybucyjnego. Pomimo jednoznacznie użytecznego charakteru opracowania, przeprowadzona przez Autorów dyskusja naukowa posiada nie tyle analityczny i syntetyzujący, ile teoretyczny charakter, przez co w przyszłości będzie stanowiła dla wielu naukowców podstawę do prowadzenia pogłębionych badań w obszarze kształtowania modeli biznesu.

Książka składa się z pięciu rozdziałów, wstępu, zakończenia i wniosków. W rozdziale pierwszym przedstawiono mechanizmy zarządzania projektami ze wskazaniem

nowoczesnych metodyk zarządzania projektami, zasady modelowania współczesnego biznesu jako czynników wspomagających zarządzanie projektami biznesowymi, a także podkreślono potrzebę uwzględnienia specyfiki technologicznej w realizacji projektów w sektorze energetycznym. Ponadto omówiono metodyki zarządzania projektami przydatne z punktu widzenia tworzenia modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego. Rozdział drugi stanowi opis istoty modelu biznesu, w tym także rolę parametrów technologicznych w definiowaniu jego cech. Rozdział trzeci poświęcono elastyczności w zarządzaniu strategicznym. Szczególny nacisk położono na elastyczność modeli biznesu. Opisanie założeń elastyczności przedsiębiorstw i ich modeli biznesu jest istotne z punktu widzenia dalszych treści zawartych w książce, a mianowicie – elastyczności modelu biznesu i problemów zapewnienia elastyczności energetycznej sieci dystrybucji. Rozdział czwarty obejmuje aspekty projektowania modeli biznesu – szczególnie w aspekcie nowoczesnych podejść do osiągnięcia oczekiwanej wynikowej konfiguracji modelu biznesu, powstałej w wyniku testów i analiz. W rozdziale piątym opisano modele biznesu spoza sektora energetycznego jako wzorce do doskonalenia modeli biznesu. Szczegółowe porównania modelu biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego względem proponowanych wzorców zawarto w załącznikach do monografii. Załącznik nr 1 stanowi przegląd innowacyjnych modeli biznesu pochodzących z różnych branż w odniesieniu do bazowego opisu modelu biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego; z kolei załącznik nr 2 przedstawia sektorowe modele biznesu mogące mieć zastosowanie jako wzorce dla operatorów systemu dystrybucyjnego oparte na przesyle. W podsumowaniu monografii przedstawiono wnioski końcowe; zasygnalizowano w nich możliwość i dalsze kierunki doskonalenia proponowanych rozwiązań.

Moim zdaniem, niniejsza monografia może stanowić punkt wyjścia do przyszłych zamierzeń badawczych podejmowanych przez przedstawicieli nauki, a także być źródłem rekomendacji dla kadry zarządzającej w ramach sektora energetycznego. Ponadto stanowić może doskonały materiał dla studentów kierunku zarządzania zainteresowanych pogłębieniem zagadnień zarządzania projektami w powiązaniu z zagadnieniami zarządzania strategicznego.

Opracowanie:

prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
e-mail: k.krzakiewicz@ue.poznan.pl

Przypis

¹⁾ Akronim projektu UACE został utworzony od pierwszych liter nazw podmiotów biorących w nim udział: Uniwersytetu Gdańskiego w Gdańsku, Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Centrum Rozwoju Energetyki Consulting Sp. z o.o. oraz przedsiębiorstwa Energa-Operator SA.

BADANIA I KSZTAŁCENIE NA WYDZIALE TRANSPORTU POLITECHNIKI WARSZAWSKIEJ

Wydział Transportu Politechniki Warszawskiej

Naturalną i nieodłączną potrzebą człowieka, niezależnie od celu, otoczenia kulturowego, etapu dziejów czy długości i szerokości geograficznej jest potrzeba przemieszczania się oraz dóbr. Przez lata, wraz z rozwojem technicznym i cywilizacyjnym, zmieniały się sposoby przemieszczania, zwiększały się odległości i skracał czas – ale potrzeba pozostała niezmienna. Mobilność jest bowiem cechą charakteryzującą zbiorowość w jej dążeniach i opisującą efektywność jej działań.

Nie do przecenienia jest integrująca rola transportu w gospodarce. Transport jest czynnikiem rozwoju społecznego, a jego powszechna dostępność i zasięg odzwierciedla zakres swobód i wolności jednostki.

Funkcjonowanie transportu w gospodarce wymaga kształcenia kadr, zwłaszcza inżynierów różnych stopni i specjalności, posiadających aktualną wiedzę i umiejętności oraz zdolnych rozwijać tę wiedzę zgodnie z nowymi trendami i potrzebami rynku.

Wydział Transportu Politechniki Warszawskiej ma ponad sześćdziesięcioletnią historię – rozpoczął swoją działalność w 1949 roku jako Wydział Ruchu Kolejowego. Po kolejnych reorganizacjach w 1992 roku powstał Wydział Transportu z pełnymi prawami akademickimi. Możemy promować doktorów, doktorów habilitowanych i przeprowadzać postępowanie o nadanie tytułu naukowego profesora nauk technicznych.

Przez te wszystkie lata Wydział współpracuje z otoczeniem i prowadzi prace badawcze oraz projekty, które kończą się wdrożeniami.

Obecnie kształcimy około 1800 studentów na trzech stopniach studiów stacjonarnych i niestacjonarnych, w specjalnościach kolejowych, drogowych, lotniczych oraz w zakresie transportu wewnętrznego. Nasi studenci zdobywają wiedzę z zakresu eksploatacji i utrzymania środków transportu, logistyki, inżynierii bezpieczeństwa i ekologii, organizacji i technologii, sterowania ruchem oraz telematyki.

Jesteśmy silną jednostką naukową. Mamy bogate zaplecze naukowe oraz dydaktyczne, które w ostatnim czasie uległo znacznemu wzmocnieniu. W 2015 roku zakończyła się rozbudowa Gmachu Nowej Kreslarni Wydziału Transportu Politechniki Warszawskiej. Dobu-



prof. dr hab. inż. Marianna Jacyna, dziekan Wydziału

dowane skrzydło budynku Wydziału zostało wyposażone w specjalistyczne laboratoria dedykowane istotnym obszarom wiedzy transportowej oraz kompleksowe rozwiązania w zakresie technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Świadczy to dobitnie o tym, że nasza uczelnia zwiększa swój potencjał naukowy i badawczy ze szczególnym ukierunkowaniem na otrzymywanie praktycznych wyników możliwych do szybkiego zastosowania w gospodarce.

Dzięki szerokiej współpracy z otoczeniem gospodarczym i realizowanym projektom programy kształcenia zarówno na studiach pierwszego, drugiego i trzeciego stopnia, jak i studiach podyplomowych są dostosowywane do aktualnych potrzeb rynku.

Opracowanie:

prof. dr hab. inż. Marianna Jacyna
Politechnika Warszawska
Wydział Transportu
e-mail: maja@wt.pw.edu.pl

Studia doktoranckie



prof. dr hab. inż. Andrzej Chudzikiewicz, kierownik studiów doktoranckich

Studia doktoranckie (trzeciego stopnia) na Wydziale Transportu Politechniki Warszawskiej są prowadzone w dziedzinie nauk technicznych i dyscyplinie naukowej Transport w ramach Elastycznego Systemu Studiów Trójstopniowych w formie stacjonarnej (dziennej).

Kształtują wiedzę o nowoczesnych technologiach i technikach wykorzystywanych w transporcie rozumianym jako przewóz ładunków i osób różnymi środkami transportu.

Efekty kształcenia dotyczą zarówno dyscypliny naukowej Transport, jak i dyscyplin pokrewnych związanych z tą dyscypliną i są związane z umiejętnościami prowadzenia badań naukowych w tym obszarze oraz wykorzystywania nabytej wiedzy w procesie wdrażania nowoczesnych technologii transportowych w kierowaniu i zarządzaniu strumieniem ładunków i ludzi w systemach transportowych.

Uczestnicy studiów doktoranckich uczęszczają na wykłady prowadzone przez najlepszych wykładowców z Politechniki Warszawskiej, a także prowadzą samodzielnie zajęcia dydaktyczne ze studentami.

Oferujemy program, który zapewnia całościowe spojrzenie na tematykę niezbędną do sprawnego zarządzania i projektowania systemów transportowych (drogowych, kolejowych i lotniczych). Program kształcenia może być dostosowany do indywidualnych zainteresowań doktoranta.

Studenci studiów doktoranckich mogą prowadzić własne badania w ramach grantów dziekańskich oraz brać udział w pracach badawczych, pracach umownych dla przemysłu czy projektach rozwojowych realizowanych na Wydziale Transportu przez pracowników naukowo-dydaktycznych. Ponadto uczestniczą w międzynarodowych wymianach naukowych między uczelniami z różnych krajów.

Celem studiów doktoranckich jest kształcenie wysoko wykwalifikowanej kadry naukowej. Najzdolniejsi doktoranci otrzymują stypendia doktoranckie, stypendia z dotacji projakościowej czy stypendia rektora dla najlepszych doktorantów za wyniki w nauce, a po uzyskaniu stopnia naukowego doktora mogą kontynuować swoją karierę na stanowiskach naukowo-dydaktycznych w uczelni.

Nabyte umiejętności i kompetencje społeczne oraz wyspecjalizowana wiedza wyróżniają naszych absolwentów, którzy nie mają żadnych trudności w znalezieniu pracy po ukończeniu studiów. Znajdują zatrudnienie w różnorodnych firmach, urzędach i instytucjach działających na rynku szeroko pojętego transportu.

Absolwent po obronie rozprawy doktorskiej uzyskuje stopień naukowy doktora w dziedzinie nauk technicznych w dyscyplinie Transport.

Według rankingu studiów inżynierskich Perspektywy 2017, Wydział Transportu Politechniki Warszawskiej jest najlepszym w Polsce wydziałem kształcącym na kierunku Transport.

Najbliższa edycja studiów doktoranckich rozpocznie się w październiku 2017 roku. Rekrutacja odbędzie się w terminach: 01.08.2017 – 31.08.2017 r. Indywidualne rozmowy z kandydatami przeprowadzone zostaną we wrześniu 2017 roku. Szczegółowe informacje można uzyskać pod adresem: <http://www.wt.pw.edu.pl/Kandydaci/Studia-III-stopnia-doktoranckie>

Opracowanie:

prof. dr hab. inż. Andrzej Chudzikiewicz
Politechnika Warszawska
Wydział Transportu
e-mail: ach1@wt.pw.edu.pl

Studia II stopnia w języku angielskim



dr hab. inż. Dariusz Pyza, prof. PW, prodziekan ds. kształcenia

Odpowiadając na potrzeby rynku, Wydział Transportu Politechniki Warszawskiej od października 2017 roku uruchamia kształcenie menedżerów firm na prestiżowych, międzynarodowych studiach II stopnia w języku angielskim na specjalności Transport systems engineering and management.

Oferowane studia to doskonały wybór dla przyszłych specjalistów, którzy poszerzą swoją wiedzę w zakresie sterowania i zarządzania drogowymi, kolejowymi oraz miejskimi systemami transportowymi, optymalizacji i planowania tych systemów oraz pomiarów i prognozowania przewozów. Ważnym aspektem studiów jest zdobywanie przez studentów praktycznych umiejętności projektowania multimodalnych węzłów transportowych oraz modelowania ruchu i planowania systemów z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi informatycznych. Kształcenie realizowane jest z wykorzystaniem innowacyjnych form nauczania.

Nowoczesny program nauczania pozwoli na uzupełnienie kompetencji w zakresie nowych technologii i przygotuje studenta do podejmowania wyzwań w międzynarodowych zespołach, a także da możliwość rozwoju kariery naukowej.

Studia na specjalności Transport systems engineering and management umożliwiają również zdobycie wiedzy w zakresie zautomatyzowanych pojazdów oraz innych rozwiązań automatyzacji transportu, roli czynnika ludzkiego w inteligentnych systemach transportowych, a także ich wpływu na środowisko i jego ochronę. Ponadto podczas studiów poruszane są zagadnienia związane z kształtowaniem prawa i polityki transportowej oraz narzędzi jej realizacji i zarządzania procesem inwestycyjnym w transporcie, w tym finansowania rozwiązań inwestycyjnych.

Ogromny atut tych studiów to wiedza przekazywana przez doświadczonych nauczycieli akademickich oraz menedżerów posiadających duże doświadczenie w obszarze projektowania i zarządzania systemami transportowymi, nastawionych na praktyczne przygotowanie do zawodu.

Najzdolniejsi studenci otrzymują różnego rodzaju stypendia, zwłaszcza stypendia rektora dla najlepszych studentów za wyniki w nauce. Dla osób spoza Warszawy istnieje możliwość zakwaterowania w domu studenckim.

Studia na Wydziale Transportu to możliwość obcowania z osobami z innych krajów, nabywanie umiejętności komunikowania się bez względu na różnice kulturowe.

Dyplom ukończenia studiów w języku angielskim zwiększa szanse absolwentów na rynku pracy zarówno polskim, jak i zagranicznym, na którym brakuje inżynierów z podejściem menedżerskim.

Na pierwszy rok zostanie przyjętych tylko 30 osób. Rekrutacja odbędzie się w terminach: 02.08.2017 – 30.08.2017 r. Szczegółowe informacje można uzyskać pod adresem: <http://www.wt.pw.edu.pl/Kandydaci/Studia-II-stopnia>

Studia podyplomowe



dr hab. inż. Mariusz Wasiak, prof. PW, kierownik studiów podyplomowych

W roku akademickim 2017/2018 uruchomione zostaną dwusemestralne studia podyplomowe w zakresie *Zarządzania Flotą Samochodową i Mobilnością* w formie niestacjonarnej (zaocznej).

Są one konsekwencją współpracy Wydziału Transportu Politechniki Warszawskiej z Polskim Związkiem Wynajmu i Leasingu Pojazdów oraz ze Stowarzyszeniem Kierowników Flot Samochodowych. Studia te stanowią odpowiedź na potrzeby przedsiębiorstw zrzeszonych w wyżej wymienionych organizacjach w zakresie wysoko kwalifikowanej kadry zarządzającej pojazdami służbowymi i mobilnością pracowników.

Studia podyplomowe *Zarządzanie Flotą Samochodową i Mobilnością* to jedyna w Polsce kompleksowa oferta pozyskania wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych oraz poszerzenia kompetencji zawodowych w zakresie zarządzania flotą pojazdów służbowych oraz mobilnością pracowników. Studia są realizowane przez dwa semestry, przy czym znaczna część zajęć to zajęcia laboratoryjne oraz projektowe realizowane w małych grupach.

Studia są adresowane do absolwentów studiów pierwszego oraz drugiego stopnia, zarówno do osób planujących rozpocząć swoją karierę zawodową w branży flotowej, jak i funkcjonujących już obecnie na tym rynku pracowników, zamierzających podwyższyć swoje kwalifikacje oraz rozszerzyć zasoby wiedzy i umiejętności.

Ukończenie studiów gwarantuje zdobycie unikalnej na polskim rynku, specjalistycznej wiedzy oraz praktycznych umiejętności menedżerskich i operacyjnych niezbędnych do zarządzania flotami pojazdów w branży wynajmu długoterminowego aut (Car Fleet Management), prowadzenia wypożyczalni samochodów (Rent a Car), a także w wewnętrznych strukturach firm. Absolwenci otrzymają dyplom ukończenia studiów na Wydziale Transportu Politechniki Warszawskiej – jednej z najlepszych i największych wyższych uczelni technicznych w kraju.

Opracowanie:

dr hab. inż. Dariusz Pyza, prof. PW
Politechnika Warszawska
Wydział Transportu
e-mail: dpz@wt.pw.edu.pl



Zajęcia dydaktyczne są realizowane przez najlepszych wykładowców z Politechniki Warszawskiej, a także przez praktyków – osoby mające duże doświadczenie zawodowe w zakresie zarządzania flotami pojazdów i mobilnością pracowników, które niejednokrotnie zajmują wysokie stanowiska kierownicze. Powoduje to, że słuchacze otrzymują szeroki dostęp do aktualnej wiedzy oraz umiejętności praktycznych istotnych na stanowiskach pracy związanych z zarządzaniem flotą i mobilnością.

Ponadto niepracujący w branży słuchacze studiów podyplomowych będą mieli zapewnioną możliwość odbycia w trakcie edycji studiów płatnych czteromiesięcznych staży na stanowiskach pracy związanych z tematyką studiów. Miejsca odbywania tych staży mogą w przyszłości stać się miejscami pracy dla absolwentów studiów podyplomowych.

Opłata za studia to 3750 zł/semestr, przy czym około 10–14 osób, które w procesie rekrutacji uzyskają naj-

większą liczbę punktów, może mieć dofinansowane uczestnictwo w studiach podyplomowych na poziomie 50% opłaty za te studia.

W pierwszej edycji studiów zostanie przyjętych jedynie 32 słuchaczy, przy czym o przyjęciu będzie decydowało posiadane wykształcenie oraz doświadczenie zawodowe. Rekrutacja odbędzie się w terminach: 01.08.2017 – 15.09.2017 r. Szczegółowe informacje można uzyskać pod adresem: <http://www.wt.pw.edu.pl/Kandydaci/Studia-podyplomowe>.

Opracowanie:

dr hab. inż. Mariusz Wasiak, prof. PW
Politechnika Warszawska
Wydział Transportu
e-mail: mwa@wt.pw.edu.pl

WSPÓŁPRACA NAUKA – PRZEMYSŁ NA WYDZIALE TRANSPORTU POLITECHNIKI WARSZAWSKIEJ W RAMACH REALIZACJI PROJEKTU SIMMAG3D

System SIMMAG3D jest innowacyjnym narzędziem do modelowania i wizualizacji w 3D obiektów magazynowych. Został on opracowany w ramach projektu „System do modelowania i wizualizacji w 3D obiektów magazynowych”, realizowanego przez Wydział Transportu Politechniki Warszawskiej w konsorcjum z Logifact System. Liderem projektu jest Wydział Transportu Politechniki Warszawskiej. Prace realizowane są pod kierunkiem prof. Marianny Jacyny. Kierownikiem prac ze strony firmy Logifact Systems jest dr Andrzej Bobiński. System został opracowany w oparciu o zaawansowane modele matematyczne, algorytmy obliczeniowe oraz zależności funkcyjne przy uwzględnieniu najnowszych trendów i osiągnięć w dziedzinie projektowania obiektów magazynowych.

SIMMAG3D to unikalne narzędzie wspierające proces projektowania obiektów magazynowych wraz z realizowanymi w nich procesami przepływu dóbr materialnych. System SIMMAG3D umożliwia m.in.

realizację badań symulacyjnych prowadzących do uzyskania projektu obiektu magazynowego, sprawdzonego pod względem zdefiniowanych scenariuszy badawczych. Ponadto SIMMAG3D umożliwia identyfikację istotnych czynników wpływających na projektowany obiekt, a także relacji między elementami w obiekcie.

SIMMAG3D jest systemem informatycznym obejmującym narzędzia do:

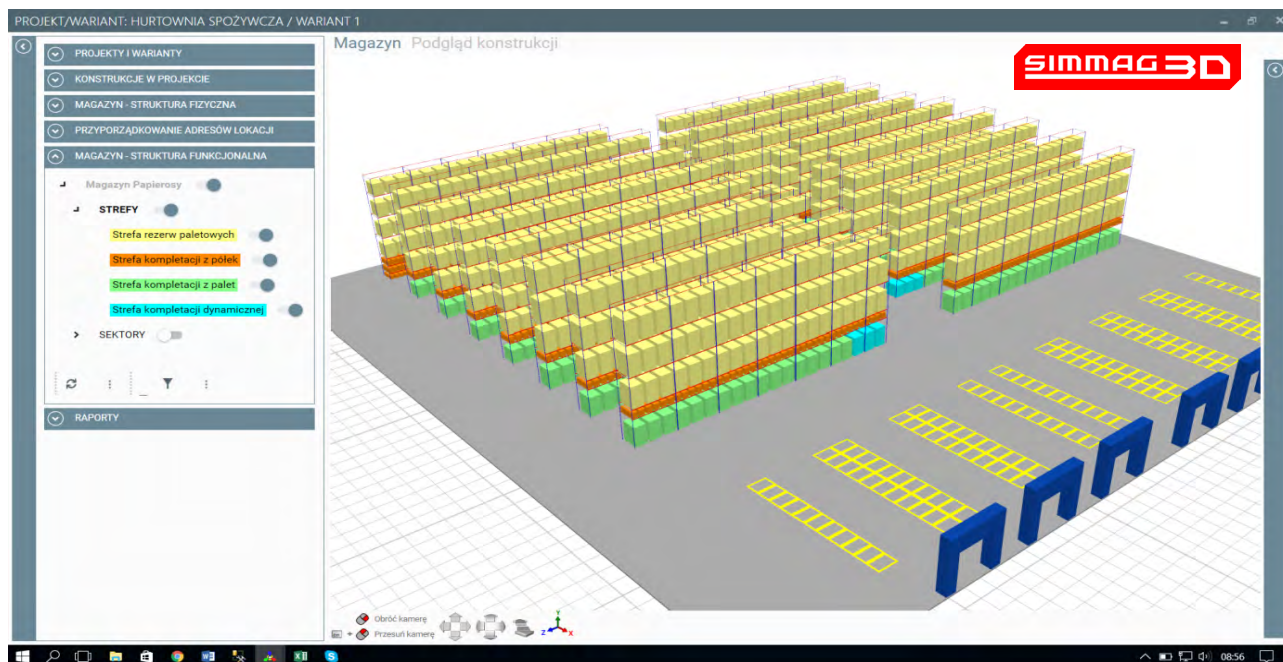
- wizualizacji obiektu magazynowego,
- symulacyjnego badania procesów magazynowych,
- harmonogramowania pracy obiektu magazynowego,
- oceny wariantów projektowych,
- lokalizacji obiektów magazynowych.

W systemie SIMMAG3D modele obiektów magazynowych są tworzone przy wykorzystaniu zaimplementowanych w nim katalogów, obejmujących:

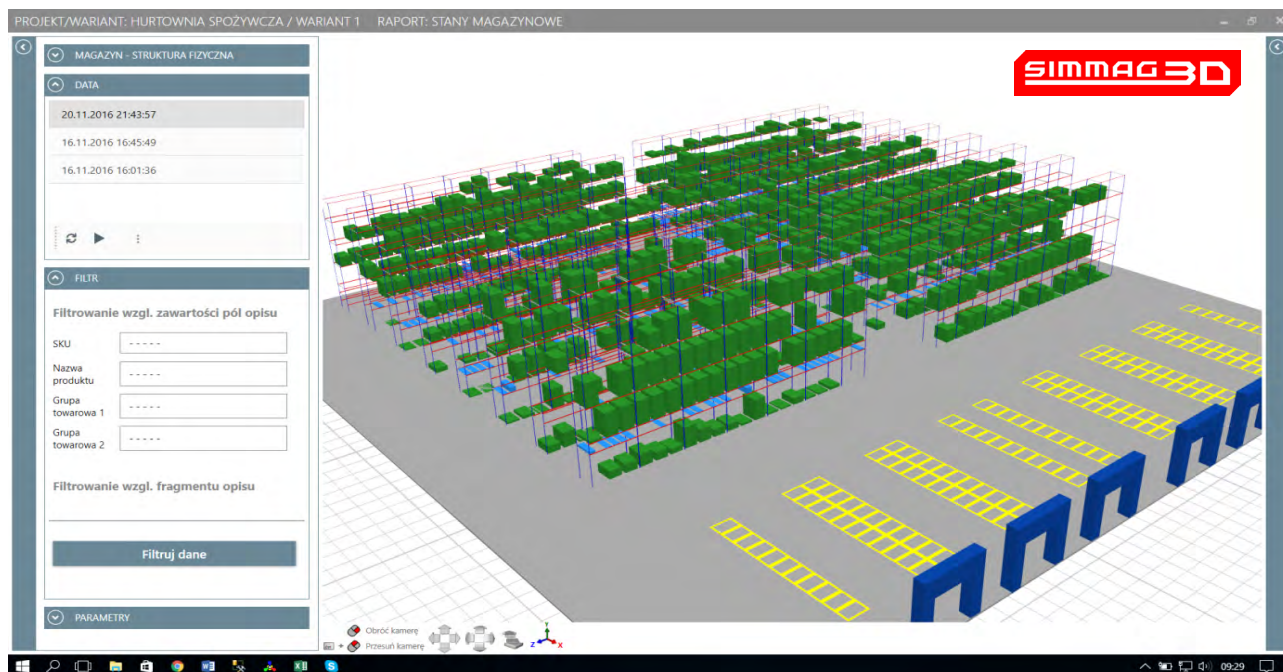
- sprzęt i wyposażenie niemechaniczne magazynów w postaci wstępnie zwymiarowanych modułów pozwalających na ich łatwe przeniesienie do modelu,

Możliwości wizualizatora, który jest jednym z modułów systemu SIMMAG3D:

Podział magazynu na strefy funkcjonalne



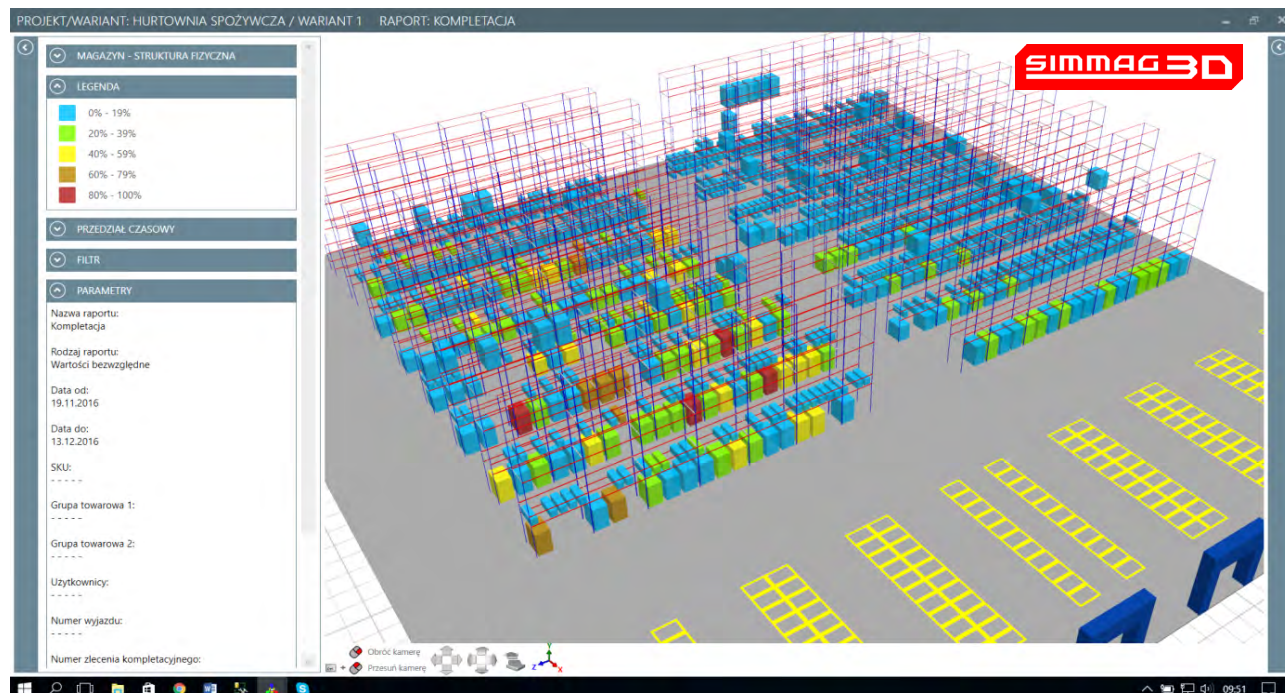
Wizualizacja raportu magazynowego



a następnie szybkie zwymiarowanie poprzez nadanie wartości zdefiniowanym parametrom. Skatalogowane i łatwe do zwymiarowania elementy wyposażenia technicznego, konkretnych producentów oferujących swoje produkty na polskim rynku, pozwalają na szybkie i poprawne odwzorowanie fizycznej struktury magazynu,

- środki transportu wewnątrzmagazynowego wraz z ich parametrami technicznymi,
- strefy funkcjonalne magazynu z określonymi cechami jednoznacznie definiującymi funkcjonalność danej strefy,
- cząstkowe procesy magazynowe pozwalające, po ich przyporządkowaniu do zasobów oraz struktury

Wizualizacja raportu kompletacji



funkcjonalno-transportowej magazynu, na budowę modelu obiektu magazynowego.

Podstawowe, praktyczne efekty zastosowania systemu SIMMAG3D dotyczą przede wszystkim:

- sprawnego kreowania modelu magazynu ze wstępnie zdefiniowanych obiektów w sposób wykluczający błędy projektowania oraz zapewniający wewnętrzną spójność modelu,
- graficznej prezentacji w 3D zaprojektowanego magazynu,
- współpracy tworzonego modelu z systemami klasy WMS (Warehouse Management System), tj. z systemami zarządzania magazynem,
- współpracy z komercyjnymi systemami do optymalizacji i symulacji procesów magazynowych.

System SIMMAG3D opracowany został w ramach projektu pt.: „System do modelowania i wizualizacji w 3D obiektów magazynowych”. Projekt współfinansowany przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach Programu Badań Stosowanych. Tematyka projektu oraz jego obszar badań są istotne z punktu widzenia wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw i dostarczania im odpowiednich narzędzi informatycznych, a także wiedzy do projektowania obiektów magazynowych oraz oceny usprawnień i modernizacji już istniejących.

Wyniki projektu są szczególnie ważne z punktu widzenia podmiotów zajmujących się doradztwem w zakresie rozwiązań projektowych i organizacyjnych dla średnich i małych przedsiębiorstw oraz dostarczaniem tych rozwiązań. Opracowane w ramach projektu narzędzie SIMMAG3D pozwala na szybkie uzyskanie wyników w oparciu o rzeczywiste dane wejściowe i zaprezentowanie ich w postaci wizualizacji w 3D kompletnego obiektu. Wykonany w projekcie system do modelowania i wizualizacji w 3D obiektów magazynowych, a także oddzielne oprogramowanie wspomagające proces projektowania mogą być również wykorzystane przez uczelnie wyższe oraz szkoły ponadgimnazjalne o profilu logistycznym.

Opracowanie:

prof. dr hab. inż. Marianna Jacyna
Politechnika Warszawska
Wydział Transportu
e-mail: maja@wt.pw.edu.pl

dr Andrzej Bobiński
Logifact Systems Sp. z o.o.
e-mail: logifact@logifact.pl

Edukacja w obszarze transportu na najwyższym poziomie!!



**Wydział
Transportu**

POLITECHNIKA WARSZAWSKA



Studia III stopnia na specjalnościach:

- » **Eksplatacja pojazdów i urządzeń transportowych**
- » **Logistyka i technologia transportu**
- » **Sterowanie ruchem w transporcie**

- ▶ studia doktoranckie w języku polskim w dyscyplinie naukowej TRANSPORT,
- ▶ studia prowadzone w ramach Elastycznego Systemu Studiów Trójstopniowych III stopnia,
- ▶ tematyka pracy doktorskiej jest dostosowana do zainteresowań słuchacza oraz opiekuna naukowego.

Start najbliższej edycji: październik 2017 r., rekrutacja – 01.08.2017–31.08.2017 r.
info: <http://www.wt.pw.edu.pl/Kandydaci/Studia-III-stopnia-doktoranckie>

Studia II stopnia w języku angielskim:

- » **Transport Systems Engineering and Management**

- ▶ studia w języku angielskim dla absolwentów studiów inżynierskich I stopnia,
- ▶ najlepsi wykładowcy z polskich i zagranicznych ośrodków naukowych oraz eksperci z przemysłu,
- ▶ znajomość planowania transportu, biznesowe ujęcie zarządzania projektami, mobilność w miastach, wspomaganie podejmowania decyzji w zakresie nowoczesnych systemów transportowych.

Start najbliższej edycji: październik 2017 r., rekrutacja – 02.08.2017–30.08.2017 r.
info: <http://www.wt.pw.edu.pl/Kandydaci/Studia-II-stopnia>

Studia Podyplomowe:

- » **Zarządzanie flotą samochodową i mobilnością**

- ▶ przygotowanie managerów do zarządzania flotą samochodową i mobilnością,
- ▶ najlepsi wykładowcy z Politechniki Warszawskiej i eksperci ze Stowarzyszenia Kierowników Flot Samochodowych oraz Polskiego Związku Wynajmu i Leasingu Pojazdów,
- ▶ możliwość odbycia płatnych czteromiesięcznych staży na stanowiskach związanych z tematyką studiów,
- ▶ możliwość uzyskania dofinansowania uczestnictwa w studiach.

Start najbliższej edycji: październik 2017 r., rekrutacja – 01.08.2017–15.09.2017 r.
info: <http://www.wt.pw.edu.pl/Kandydaci/Studia-podyplomowe>

Dowiedz się więcej:

Politechnika Warszawska, Wydział Transportu
ul. Koszykowa 75, 00-662 Warszawa
Dziekanat – pokój 110 Nowa Kreślarnia
tel. +48 22 234-73-64, +48 22 234-71-89
e-mail: dziekanat@wt.pw.edu.pl
www.wt.pw.edu.pl





SIMMAG3D

System do modelowania i wizualizacji w 3D obiektów magazynowych

Innowacje w zarządzaniu magazynami

Czym jest SIMMAG3D?

System SIMMAG3D jest narzędziem do modelowania i wymiarowania obiektów magazynowych wraz z wizualizacją w 3D. Opracowany system SIMMAG3D to unikalne narzędzie wspierające proces projektowania obiektów magazynowych ze względu na zastosowane technologie. SIMMAG3D umożliwia również identyfikację istotnych czynników wpływających na proces projektowania, a także relacji między poszczególnymi elementami w obiekcie.

SIMMAG3D jest to układ funkcjonalnych aplikacji służących:

- Wizualizacji obiektu
 - Harmonogramowaniu pracy obiektu
 - Badaniu procesów magazynowych
 - Ocenie wariantów projektowych
 - Lokalizacji obiektów magazynowych

System SIMMAG3D opracowany został w ramach projektu pt.: „System do modelowania i wizualizacji w 3D obiektów magazynowych”.
Projekt współfinansowany przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach Programu Badań Stosowanych



**Wydział
Transportu**
POLITECHNIKA WARSZAWSKA

logifact
SYSTEMY LOGISTYCZNE

BR
Narodowe Centrum
Badań i Rozwoju

PBS
Program Badań Stosowanych